

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας

**Κλίμακα Organizational Citizenship Behavior
(Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο)
Μετάφραση και Προσαρμογή στην Ελληνική Γλώσσα**

**Δημητριάδου Διοδώρα
Διπλωματική Εργασία**

Αθήνα, 2001



Πρόλογος

Η έρευνα που ακολουθεί έχει σκοπό να διερευνήσει την έννοια της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behavior-OCB) σε έλληνες εργαζόμενους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και να προσαρμόσει ένα ψυχομετρικό εργαλείο μέτρησής της στην ελληνική γλώσσα.

Η έρευνα αυτή διεξήχθη στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Η μελέτη αυτή αφιερώνεται στους καθηγητές μου που μου έδωσαν τα φώτα, την γνώση και την υποστήριξη ώστε η εργασία αυτή να είναι σήμερα δυνατή, στην οικογένειά μου για την αγάπη και την φροντίδα της και στους ανθρώπους που με βοήθησαν με την κατασκευή και συλλογή του υλικού της έρευνας αυτής.

Δ. Δ.

Αθήνα, 2001

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων:	8
Σύντομη ανασκόπηση της έννοιας και πρακτικής έως σήμερα και το πρόβλημα που παρουσιάζεται	8
Οι αλλαγές στην έννοια και την φύση της εργασίας.....	10
ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ OCB.....	14
OCB, 1977-1990.....	15
ΔΙΑΣΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΜΑΤΟΣ.....	17
Το εννοιολογικό κατασκεύασμα: αρχικός ορισμός	17
Οι παράγοντες του OCB	20
Συναφή εννοιολογικά κατασκευάσματα με το OCB	23
Επαναπροσδιορισμός του OCB- 14 χρόνια μετά.....	28
Τα προβλήματα με τον αρχικό ορισμό	28
Το OCB σαν απόδοση προσανατολισμένη στο περιβάλλον	29
Ορισμός της προσανατολισμένης στο περιβάλλον απόδοσης	29
Εμπειρική χρησιμότητα της διαφοροποίησης μεταξύ απόδοσης προσανατολισμένης στο έργο ή το περιβάλλον	30
Επαναπροσδιορισμός του OCB.....	32
Αντίθετα του OCB εννοιολογικά κατασκευάσματα.....	35

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΓΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟCB	38
Στάσεις και παράγοντες προδιάθεσης	38
Πειραματική έρευνα στο ΟCB	42
ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟCB.....	45
Αποτελέσματα για τον εργαζόμενο	45
Αξιολόγηση της απόδοσης και αμοιβή	45
Προαγωγή	47
Αποτελέσματα για τον οργανισμό.....	49
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ	52
Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟCB ΜΕ ΆΛΛΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ.	54
Ψυχολογικά συμβόλαια.....	54
Σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader- member exchange)	56
Οργανωτική δικαιοσύνη και ΟCB	58
Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ.....	61
ΜΕΘΟΔΟΣ	64
Δείγμα.....	64
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	68
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	70
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	71
Μετάφραση ερωτηματολογίου.....	71
Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για το αρχικό ερωτηματολόγιο.....	71
Ανάλυση προτάσεων (item analysis)	72

Παραγοντική ανάλυση (factor analysis).....	78
Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για το προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο	83
Εννοιολογική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου: Αποκλίνουσα εγκυρότητα των υποκλιμάκων του και Ομοιογένεια της συνολικής κλίμακας	84
Συσχετίσεις του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία	85
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	86
Συσχετίσεις της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία.....	86
Οι ψυχομετρικές ιδιότητες της ελληνικής κλίμακας Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο(Organizational Citizenship Behavior)	89
Η δομή της ελληνικής κλίμακας Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο	90
Περιορισμοί.....	94
Μελλοντικές έρευνες.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	106

Ευρετήριο πινάκων και γραφικών παραστάσεων

Πίνακας 1	26
Συγκριτικός πίνακας ομοιοτήτων και διαφορών του OCB με τα συναφή του εννοιολογικά κατασκευάσματα.....	26
Πίνακας 2	33
Συγκριτική παρουσίαση των παραμέτρων του ορισμού του OCB όπως αρχικά διαμορφώθηκαν το 1988 και όπως τελικά διατυπώθηκαν το 1997.....	33
Πίνακας 3	64
Κατανομή των συμμετεχόντων ανά είδος οργανισμού που έλαβε μέρος στην έρευνα	64
Πίνακας 4	65
Κατανομή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων	65
Πίνακας 5	66
Κατανομή παραμέτρων εργασίας των συμμετεχόντων.....	66
Πίνακας 6	67
Κατανομή του είδους σύμβασης εργασίας για τους συμμετέχοντες	67
Πίνακας 7	71
Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για τις υποκλίμακες και το σύνολο του αρχικού ερωτηματολογίου	71
Πίνακας 8	72
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Αλτρουισμός	72
Πίνακας 9	72
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Αλτρουισμός	72
Πίνακας 10	73
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ευσυνειδησία.....	73
Πίνακας 11	73
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ευσυνειδησία	73
Πίνακας 12	74
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ευσυνειδησία, μετά την αρχική μετατροπή	74
Πίνακας 13	74
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ευσυνειδησία μετά την αρχική μετατροπή	74
Πίνακας 14	75
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ομαδικό Πνεύμα.....	75

Πίνακας 15.....	75
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ομαδικό	
Πνεύμα.....	75
Πίνακας 16.....	76
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συμμετοχικές Αρετές.....	76
Πίνακας 17.....	76
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συμμετοχικές	
Αρετές.....	76
Πίνακας 18.....	77
Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συναδελφική Αβρότητα.....	77
Πίνακας 19.....	77
Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συναδελφική	
Αβρότητα.....	77
Πίνακας 20.....	78
Συνολικό ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς από τις κύριες συνιστώσες.....	78
Πίνακας 21.....	79
Πίνακας δομής των κύριων συνιστωσών.....	79
Διάγραμμα 1.....	80
Διάγραμμα Ιδιοτιμών.....	80
Πίνακας 22.....	81
Πίνακας δομής των παραγόντων μετά την περιστροφή των αξόνων.....	81
Πίνακας 23.....	83
Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των πέντε υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου	
Organizational Citizenship Behavior	83
Πίνακας 24.....	83
Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για τις υποκλίμακες και το σύνολο του	
προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου	83
Πίνακας 25.....	84
Συνάφειες των υποκλιμάκων μεταξύ τους και με το σύνολο του ερωτηματολογίου.....	84
Πίνακας 26.....	85
Συνάφειες δημογραφικών στοιχείων και εργασιακών στοιχείων με τις υποκλίμακες του	
OCB και με την συνολική του μέτρηση.....	85

Η εργασία αυτή επιχειρεί μια εκτενή και εις βάθος ανάλυση της έννοιας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behavior - OCB), ως ένα νέο είδος απόδοσης των εργαζομένων για την οργανωτική ψυχολογία, καθώς και μια ανασκόπηση των ερευνητικών εργασιών που έχουν διεξαχθεί στο θέμα, έτσι ώστε να γίνει σαφές και κατανοητό το εννοιολογικό αυτό κατασκεύασμα και η σημαντικότητα του για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Επίσης στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει την έννοια της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο σε έλληνες εργαζομένους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και να προσαρμόσει στην ελληνική γλώσσα και στα ελληνικά δεδομένα ένα μέσο μέτρησης των συμπεριφορών αυτών.

Παράλληλα, επιχειρεί μια πρώτη διερεύνηση της πιθανής σχέσης μεταξύ ορισμένων βασικών δημογραφικών και εργασιακών μεταβλητών των ελλήνων εργαζομένων και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο.

Με την έρευνα αυτή ελπίζουμε ότι θα συμβάλουμε, πάντα βασιζόμενοι στην πολύτιμη εμπειρία του παρελθόντος, στην ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης με τις προσαγές της νέας εποχής εργασίας, ως έννοια, πρακτική και σύλληψη.

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων:

Σύντομη ανασκόπηση της έννοιας και πρακτικής έως σήμερα και το πρόβλημα που παρουσιάζεται

Ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα ερευνητικής εργασίας και πρακτικής εφαρμογής στην οργανωτική ψυχολογία είναι η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο αντικείμενο έχει απασχολήσει πληθώρα μελετητών ανά τον κόσμο και πάμπολλες εργασίες έχουν συγγραφεί πάνω σε αυτό το θέμα.

Στις αρχές του αιώνα, στα πρώτα χρόνια εφαρμογής της οργανωτικής ψυχολογίας, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, είχε την μορφή της μέτρησης της απόκρισής τους σε αλληλουχίες ψυχοκινητικών εργασιών που στην πλειοψηφία τους καθορίζονταν από τις ανάγκες και τον ρυθμό των μηχανών με τις οποίες «συναλλάσσονταν» ο εργαζόμενος.

Στα μέσα του αιώνα η οργανωτική ψυχολογία, επηρεασμένη από την πρόοδο και τις «ανακαλύψεις» του ευρύτερου πλαισίου της ψυχολογικής έρευνας, και ιδιαίτερα της κοινωνικής ψυχολογίας, άρχισε να συμπεριλαμβάνει στην έρευνα και την εφαρμογή της και

την μελέτη των στάσεων, της προσωπικότητας, των κινήτρων, της δυναμικής της ομάδας και της ηγεσίας. Με την ενσωμάτωση αυτών οι οργανωτικοί ψυχολόγοι προσπάθησαν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να κατασκευάσουν, μεταξύ άλλων, και πιο εκλεπτυσμένα μοντέλα και τρόπους μέτρησης της απόδοσης (Tiffin & McCormick, 1965).

Πράγματι η ενσωμάτωση αυτών των εννοιών και η μελέτη τους πρόσθεσε σημαντικά στην γνώση μας για πολλά από τα στοιχεία της οργανωτικής δομής: γνωρίζουμε αρκετές πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος, που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του, έχουμε μια βασική γνώση πάνω στα κίνητρα των εργαζομένων, αναγνωρίζουμε την σημαντικότητα των διεργασιών της δυναμικής της ομάδας στο οργανωτικό πλαίσιο, και διαθέτουμε ορισμένους τρόπους μέτρησης της ηγετικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο τα αποτελέσματα των ερευνών που προσπάθησαν να συσχετίσουν την μέτρηση της απόδοσης με κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές δεν ήταν και τόσο ενθαρρυντικά. Οι ερευνητές προσπάθησαν να κατασκευάσουν πολύπλοκα θεωρητικά μοντέλα και εκλεπτυσμένα μέσα μέτρησης της απόδοσης που να συμπεριλαμβάνουν όσο γίνεται περισσότερες μεταβλητές προκειμένου να τελειοποιήσουν κατά το δυνατό την μέτρηση και την πρόγνυσή της, χωρίς όμως μεγάλη επιτυχία. Η μέτρηση της απόδοσης παραμένει, ως ενός σημείου, ανεπαρκής και μερική.

Τα τελευταία χρόνια οι μελετητές του θέματος άρχισαν να προσανατολίζονται προς μια αντίστροφη εννοιολογική προσέγγιση του προβλήματος. Συγκεκριμένα άρχισαν να σκέφτονται ότι ίσως να μην υπάρχει πρόβλημα στις μεταβλητές που χρησιμοποιούμε προκειμένου να προβλέψουμε και να μετρήσουμε την απόδοση αλλά μπορεί να υπάρχει πρόβλημα στον τρόπο με τον οποίο ορίζουμε την απόδοση.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ως απόδοση θεωρούνταν το μετρήσιμο αποτέλεσμα της εργασίας του ατόμου, είτε με την μορφή της μέτρησης των μονάδων ετοιμού προϊόντος, όπου η φύση της εργασίας επέτρεπε αυτού του είδους την μέτρηση, είτε με την μορφή της εκτίμησης της απόδοσης από τον προϊστάμενο. Η απόδοση δηλαδή νοούνταν σαν την παραγωγή αποτελέσματος καθαρά σε σχέση με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που απέρρεαν από την περιγραφή της θέσης του εργαζομένου.

Έτσι, πιο γενικά και για την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού η λογική ήταν ότι η απόδοσή του σαν σύνολο, είναι το άθροισμα της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που απορρέουν από την θέση τους (Organ & Paine, 1999).

Το πρόβλημα που δημιουργείται, με τον ενστερνισμό αυτού του είδους της μέτρησης απόδοσης, είναι ότι το οργανωτικό στοιχείο εξαιρείται από την μέτρηση της απόδοσης. Η συνολική και οργανωμένη προσπάθεια των εργαζομένων για το αποτέλεσμα είναι αποδοτική ακριβώς γιατί εμπεριέχει το στοιχείο της οργάνωσης. Το όλο, η συνολική απόδοση των

εργαζομένων, υπερέχει των μερών του, του απλού αθροίσματος των αποδόσεων των εργαζομένων. Αυτό που πρέπει να έχουμε κατά νου, όπως αναφέρει και ο Κάντας (1997, σελ. 20), είναι «η λογική που ξεκίνησε από τον Γαλιλαίο, σύμφωνα με την οποία η ερμηνεία πρέπει να αναζητηθεί στις σχέσεις ανάμεσα στα φαινόμενα... την αναζήτηση των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων μέσα σε ένα σύστημα».

Για να κατανοήσουμε πως οι εργαζόμενοι, ως μονάδες, συνεισφέρουν στον οργανισμό, ως σύνολο, θα πρέπει όχι μόνο να καταλάβουμε πως μπορούν να αποδώσουν καλύτερα, αλλά και πως συνεισφέρουν στην συνολική απόδοση του οργανισμού σαν ενιαία μονάδα, πως και τι είναι αυτό που αποδίδουν το οποίο κάνει το όλο να υπερέχει του αθροίσματος των μερών του.

Εκτός όμως από την ολοένα αυξανόμενη συνειδητοποίηση εκ μέρους των οργανωτικών ψυχολόγων ότι πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους σε μια νέα θεώρηση της απόδοσης των εργαζομένων ένα ακόμη στοιχείο προβληματισμού οδηγεί σε μια καινούργια οπτική της απόδοσης: η αλλαγή στην φύση της εργασίας.

Οι αλλαγές στην έννοια και την φύση της εργασίας

Η έννοια και η φύση της εργασίας έχει αρχίσει να αλλάζει πρόσωπο τα τελευταία χρόνια, όπως άλλωστε έχει διαπιστώσει και ο Rifkin στο βιβλίο του «Το τέλος της εργασίας» (Rifkin, 1995) καθώς και ο Bridges (1994). Μια τέτοια αλλαγή, άλλωστε, φαίνεται ως φυσικό επόμενο εφόσον η εργασία αποτελεί ουσιαστικά ένα καθρέφτισμα της κοινωνικής πραγματικότητας η οποία αλλάζει ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες.

Έτσι η εποχή που μπορούσαμε να ορίσουμε την εργασία ως κάτι στατικό, σαφώς διαχωρισμένο από άλλα είδη εργασίας, και άμεσα συνδεδεμένο τόσο με έναν οργανισμό όσο και με ένα άτομο φαίνεται να έχει αρχίσει να φθίνει.

Για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στο κάλεσμα της εποχής ενσωματώνουμε στον ορισμό της εργασίας όρους όπως «αυτοδιάθεση», «ευλυσία» και «ομαδική εργασία» ενώ ταυτόχρονα επιστρατεύουμε μηχανισμούς όπως την «εργασία μερικής απασχόλησης» τους «εξωτερικούς συνεργάτες» ή την εργασία που στηρίζεται σε συμβόλαια περιορισμένου χρόνου.

Φυσικά οι νέες τεχνολογίες έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο σε αυτές τις αλλαγές. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι Αυτόματες Ταμιακές Μηχανές (ATM) που έχουν εγκατασταθεί έξω από κάθε σχεδόν τράπεζα. Ο οργανισμός χάρις σε αυτές τις μηχανές έχει την δυνατότητα επιλογής του ποιος θα εργαστεί, π.χ. για μια ανάληψη, τότε και πού θα λάβει χώρα αυτή η συνδιαλλαγή. Έτσι, ένα μέρος της απαραίτητης εργασίας που πρέπει να γίνει προκειμένου π.χ. να αποσυρθούν χρήματα από ένα τραπεζικό λογαριασμό, έχει μεταφερθεί

στον πελάτη της τράπεζας ο οποίος, έστω και μερικά, επωμίζεται τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ταμιά. Το αποτέλεσμα είναι να έχει μειωθεί ο αριθμός των ταμιών σε μια τράπεζα, να εξακολουθεί όμως να υπάρχει η ανάλογη θέση εργασίας καθώς και η έννοια της θέσης του ταμιά τραπεζίς, ως θέσης εργασίας.

Καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή της φύσης της εργασίας παίζει και η αυξανόμενη απαίτηση για όλο και πιο γρήγορες και αξιόπιστες απαντήσεις των οργανισμών στην ζήτηση της αγοράς, κάτι που σαφώς θεωρείται ως πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Προκειμένου τα άτομα να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλλαγές που επιβάλλει η τεχνολογική εξέλιξη και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός θα πρέπει να γίνουν πιο ευέλικτα στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων που απορρέουν από την θέση τους, να μπορούν να αντικαταστήσουν τους συναδέλφους τους όταν αυτό χρειάζεται. Ακόμη θα πρέπει να επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως η αλληλοβοήθεια, το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία και η ευγένεια, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτητικές συνθήκες εργασίας (Johns, 1998).

Η εργασία σαφώς αλλάζει πρόσωπο και η αξιολόγηση της απόδοσης σε αυτήν πρέπει να ακολουθεί τις αλλαγές. Πιο «ανθρώπινες» και κοινωνικά προσανατολισμένες πλευρές της απόδοσης πρέπει να ενσωματωθούν στην αξιολόγησή της.

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι συνειδητοποιούμε ολοένα και περισσότερο τις ποικίλες πλευρές της συνεισφοράς του εργαζομένου στον οργανισμό. Από την μια, η παραγωγικότητα σε σχέση με το συγκεκριμένο καθήκον, ως πλευρά της απόδοσης, εξαρτάται από τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την εμπειρία και την εκπαίδευση του ατόμου, αν κανείς αφαιρέσει την επιρροή της τεχνολογίας και του σχεδιασμού της εργασίας. Από την άλλη έχουμε αρχίσει να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι υφίστανται και οι συνεισφορές του εργαζομένου που έχουν να κάνουν με τις στάσεις και τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου, όπως η αλληλοβοήθεια, το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία και η ευγένεια στον επαγγελματικό χώρο.

Η ανάγκη να συμπεριλάβουμε όλες τις πλευρές της παραγωγικότητας του εργαζομένου στα συστήματα αξιολόγησης γίνεται φανερή και από την ολοένα αυξανόμενη τάση να μελετήσουμε και να μετρήσουμε αυτές τις συμπεριφορές.

Μέχρι πρόσφατα ένα μεγάλο μέρος της έρευνας και της θεωρίας των συστημάτων αξιολόγησης αφορούσε στην προσπάθεια και στην εκπαίδευση των αξιολογητών να απομονώσουν τους εαυτούς τους και την διαδικασία αξιολόγησης από το κοινωνικό πλαίσιο προκειμένου να μειωθεί η τάση να αξιολογούν τα άτομα είτε πολύ υψηλά είτε πολύ χαμηλά με βάση ένα χαρακτηριστικό τους που ξεχωρίζει (Halo Effect).

Στην πραγματικότητα όμως φαίνεται πως ο ισχυρισμός του ότι πρέπει να απομονώσουμε τόσο την διαδικασία της αξιολόγησης, όσο και τον αξιολογητή από το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η αξιολόγηση επισυμβαίνει, δεν στηρίζεται σε τόσο

στέρεες βάσεις. Οι Orr, Sackett και Mercer (1988) έδειξαν ότι αν κανείς χρησιμοποιήσει ένα σύστημα που λαμβάνει πραγματικά υπόψη τους παράγοντες όπως η συνεργασία, η συνεισφορά του εργαζομένου στο γενικό ηθικό του οργανισμού και ο προσανατολισμός του προς τον συνολικό οργανισμό, μπορεί να εξηγήσει ένα σημαντικό μέρος της διασποράς στην αξιολόγηση της απόδοσης, το οποίο δεν εξηγείται από τους παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης της εργασίας.

Ενδείξεις ότι έχουμε αρχίσει να λαμβάνουμε υπόψη μας αυτές τις κοινωνικές δεξιότητες των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσής τους υπάρχουν, εκτός της εκτεταμένης ενασχόλησης με το θέμα στην διεθνή βιβλιογραφία, και στην οριζόντια διάσταση των συστημάτων αξιολόγησης 360°, στην διάσταση δηλαδή που περιλαμβάνει την αξιολόγηση του εργαζομένου από τους συναδέλφους του, οι οποίοι εκ θέσεως έχουν πολλές ευκαιρίες να παρατηρήσουν συμπεριφορές αυτού του είδους.

Τα ερευνητικά ρεύματα που έχουν ασχοληθεί με την περιγραφή και την εννοιολογική στήριξη των μορφών αυτών συμπεριφοράς είναι η μελέτη της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behavior, OCB) και η μελέτη της απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον (Contextual Performance). Οι ερευνητικές αυτές τάσεις, αν και ξεκίνησαν από διαφορετική βάση και κίνητρα για έρευνα πάνω στο θέμα, ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν ενωθεί σε μια κοινή αντιμετώπιση και θεώρηση των συμπεριφορών των εργαζομένων σε σχέση με το πλαίσιο, το περιβάλλον εργασίας.

Σε αυτήν την εργασία θα ασχοληθούμε με την μελέτη και την μέτρηση των Οργανωτικών Συμπεριφορών σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behavior, OCB).

Η μελέτη των συμπεριφορών αυτών έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ανά τον κόσμο τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Μάλιστα ένα συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο για την μέτρηση των Οργανωτικών Συμπεριφορών σε σχέση με το Πλαίσιο, αυτό των Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) φαίνεται ότι έχει εννοιολογική αντιστοιχία σε αρκετές χώρες ανά τον κόσμο.

Το ενδιαφέρον για αυτές τις μορφές εργασιακής συμπεριφοράς είναι έκδηλο γιατί φαίνεται ότι αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, συνδέονται με αποφάσεις προαγωγής και αμοιβής του εργαζομένου, αλλά επίσης και γιατί συσχετίζονται με σημαντικές μεταβλητές και πλευρές της οργανωτικής δομής για τον οργανισμό και για το άτομο.

Θα ξεκινήσουμε από μια ανασκόπηση των θεωρητικών βάσεων τους και της αρχικής ερευνητικής ενασχόλησης με το θέμα έως το 1990.

Κατόπιν, θα περιγράψουμε την έννοια του OCB όπως αρχικά διαμορφώθηκε, αλλά και όπως τελικά διατυπώθηκε, σε σχέση και με τις συγγενείς της έννοιες αλλά και σε αντιπαράθεση με τα αντίθετά της εννοιολογικά κατασκευάσματα, ώστε να είναι σαφής η έννοια αυτή.

Επίσης θα περιγράψουμε τις οργανωτικές μεταβλητές και τα σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα με τα οποία συνδέεται η έννοια, ώστε να καταδείξουμε την σημαντικότητά της.

Τέλος θα παρουσιάσουμε τα ευρήματα από την διαδικασία προσαρμογής της κλίμακας μέτρησης των Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) στην ελληνική γλώσσα.

Ιστορικές Βάσεις του OCB

Ο Organ (1988) τοποθετεί χρονικά τις βάσεις του OCB στις αρχές του εικοστού αιώνα και συγκεκριμένα στην μελέτη του Barnard "The function of the Executive", 1939.

Για τον Barnard η κύρια προϋπόθεση για ένα οργανισμό είναι η *προθυμία* των εργαζομένων του να συμβάλλουν σε αυτόν μέσα στα πλαίσια ενός συνεργατικού συστήματος. Αυτή η προθυμία για τον Barnard ενέχει μια υποταγή του εαυτού, υπό την έννοια ότι η προσωπική συμβολή γίνεται μια συνεισφορά σε ένα απρόσωπο σύστημα. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι μια συνοχή προσπαθειών από όλους τους εργαζομένους. Η προσωπική συμβολή των εργαζομένων, εκτός των ορίων των συγκεκριμένων καθηκόντων της εργασίας τους, καθώς και οι πράξεις που εκφράζουν την προθυμία του εργαζομένου να συνεργαστεί με τον οργανισμό, είναι μείζονος σημασίας για τον Barnard.

Οι Katz και Kahn (1966), με βάση την κοινωνική- ψυχολογική ανάλυση, και προσπαθώντας να δομήσουν το μοντέλο ανοικτού συστήματος για τους οργανισμούς, επικέντρωσαν την προσοχή τους στις συμπεριφορές που θεωρούν ουσιαστικές για την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Εκτός από τις συμπεριφορές που είναι στενά συνδεδεμένες με τον τυπικό ρόλο του εργαζομένου, οι αυθόρμητες συμπεριφορές που επικεντρώνονται στην συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικές από τους συγγραφείς. Μάλιστα τόνισαν το γεγονός ότι τα κίνητρα που διέπουν τις συμπεριφορές που πηγάζουν από τον ρόλο δεν είναι απαραίτητα τα ίδια με αυτά που καθορίζουν και τις αυθόρμητες, άτυπες συμπεριφορές συνεργασίας. Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορεί να μην είναι μέρος των τυπικών καθηκόντων του ατόμου αλλά ωστόσο εξετάζονται κατά την διαδικασία επιλογής του για μια εργασία (π.χ. πόσο καλά συνεργάζεται με τους άλλους, εάν θα ταιριάζει με την ομάδα κτλ).

Και άλλοι συγγραφείς, όπως αναφέρεται από τους Organ και Paine (1999), έχουν αναγνωρίσει τον σπουδαίο ρόλο που παίζουν οι συμπεριφορές που κατευθύνονται ουσιαστικά προς την διατήρηση της συλλογικής προσπάθειας.

Οι Bales και Slater (1955) στις μελέτες τους για τις μικρές ομάδες, αναγνώρισαν δύο διαφορετικούς ρόλους ηγετών: του ηγέτη που προσανατολίζεται στην συγκεκριμένη εργασία (task) και του ηγέτη που προσανατολίζεται στο να διατηρεί την συνοχή της ομάδας. Επίσης ο Fleishman (1955) αναγνώρισε όχι μόνο τις συμπεριφορές των ηγετών που απευθύνονταν στα συγκεκριμένα καθήκοντα αλλά και εκείνες τις συμπεριφορές που έτρεφαν την συναισθηματική εμπλοκή των ατόμων σε μια συλλογική προσπάθεια.

OCB, 1977-1990

Οι απαρχές της έννοιας του OCB και της συναφούς έρευνας βρίσκονται στο 1977. Την χρονιά εκείνη ο Organ, σε σχετικό του άρθρο, θέλησε να υποστηρίξει τη θέση ότι οι managers αποδέχονται την συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και την απόδοση, σε αντίθεση με τους ακαδημαϊκούς ερευνητές, γιατί έχουν μια πιο ευρεία αντίληψη για το τι σημαίνει απόδοση στην εργασία. Για τους managers η απόδοση συνίσταται όχι μόνο στο τυπικό μέρος που μετράται με την ικανότητα και την ποσότητα των εξερχομένων του εργαζομένου αλλά η απόδοση περιλαμβάνει και όλες εκείνες τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και βοηθούν στην λειτουργία του οργανισμού.

Ο Bateman, διδακτορικός φοιτητής του Organ, χρησιμοποιώντας την παραπάνω εργασία του Organ, ανέπτυξε ένα μέσο μέτρησης της απόδοσης την οποία ονόμασε μη-ποσοτική απόδοση. Ο Bateman το 1983 διενήργησε μια συναφειακή έρευνα με την μέθοδο της διαχρονικής- διαγώνιας ανάλυσης (cross lagged) για την σχέση μεταξύ της απόδοσης και της ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα υποστήριζαν την ιδέα ότι η προηγούμενη ικανοποίηση προέβλεπε την μετέπειτα μη- ποσοτική απόδοση.

Τη ίδια χρονολογία, το 1983, η Smith, μια ακόμη φοιτήτρια του Organ, βασιζόμενη στο έργο του Bateman προσπάθησε να διερευνήσει περαιτέρω την φύση της έννοιας του OCB: βασίστηκε σε υλικό που συγκέντρωσε από συνεντεύξεις με managers τους οποίους ρωτούσε «τι περίμεναν από έναν καλό υπάλληλο αλλά ούτε μπορούσαν να τον υποχρεώσουν να το κάνει, ούτε μπορούσαν να του υποσχεθούν ότι θα τον αντάμειβαν με συγκεκριμένες αμοιβές για αυτό». Κατέληξε έτσι σε ένα ερωτηματολόγιο για το OCB το οποίο απέδωσε δύο παράγοντες : τον αλτρουισμό (altruism), δηλαδή την βοήθεια ή την συνεργασία με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο και την γενικευμένη συμμόρφωση (generalized compliance) η οποία αποτελούνταν από προτάσεις που αφορούσαν μια πιο γενική και απρόσωπη συμπεριφορά η οποία υποστήριζε τον οργανισμό. Οι δύο αυτοί παράγοντες συσχετίστηκαν με την ικανοποίηση από την εργασία και βρέθηκε ότι ο παράγοντας του αλτρουισμού συσχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση από την εργασία από ότι η γενικευμένη συμμόρφωση (κάτι που συχνά βρίσκεται σε ανάλογες έρευνες του OCB).

Βασιζόμενος στα ευρήματα αυτά αλλά και σε άλλες μελέτες (πχ Puffer, 1987. Scholl, Cooper & McKenna, 1987) ο Organ (1988) στο βιβλίο του «Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome», υπέθεσε την ύπαρξη εκτός των δύο αρχικών και άλλων παραγόντων του OCB, δηλαδή αυτών του sportsmanship (ομαδικού πνεύματος), courtesy (συναδελφικής αβρότητας), και civic virtue (συμμετοχικές αρετές).

Στην ίδια μελέτη του ο συγγραφέας στηριζόμενος στα ευρήματα της πειραματικής κοινωνικής ψυχολογίας για την σχέση της καλής διάθεσης με την φιλοκοινωνική συμπεριφορά (prosocial behavior) υποστήριξε ότι οι συναφειακές έρευνες για την σχέση

μεταξύ του OCB και της ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να ερμηνευτούν με δύο τρόπους: Κατ' αρχάς οι εργαζόμενοι ίσως συνειδητά χρησιμοποιούν το OCB για να «πλησιάσουν» τους προϊσταμένους τους πετυχαίνοντας έτσι ένα θετικό εργασιακό κλίμα και θετικές εργασιακές εμπειρίες ή εναλλακτικά η ικανοποίηση από την εργασία (σαν ένας σταθερός παράγοντας διάθεσης) οδηγεί τους εργαζόμενους να συμπεριφερθούν με ένα συνεργατικό και εποικοδομητικό τρόπο.

Από το 1988 (μετά από την εργασία αυτή του Organ) μέχρι τις αρχές του 1990, η μελέτη του OCB κινήθηκε σε τρεις κυρίως άξονες:

1. Οι Podsakoff, MacKenzie Moorman και Fetter (1990) ανέπτυξαν ένα μέσο μέτρησης του OCB βασιζόμενοι στο βιβλίο του Organ (1988). Το ψυχομετρικό αυτό εργαλείο αποτελείται από πέντε παράγοντες όπως αυτοί προαναφέρθηκαν και έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές από το 1990 και μετά. Τα πιο σταθερά ευρήματα σύμφωνα με τους Organ και Paine (1999) είναι ότι οι παράγοντες του OCB συσχετίζονται μεταξύ τους σε επίπεδα που κυμαίνονται από 0.35- 0.70 και ότι μπορούμε να διαχωρίσουμε σε μορφές του OCB που απευθύνονται σε πρόσωπα(OCB-I) και σε μορφές που απευθύνονται στον οργανισμό(OCB-O).
2. Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν ποια πλευρά της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται πιο στενά με το OCB: η συναισθηματική ή η γνωστική πλευρά της. Και αν είναι η γνωστική πλευρά που κυριαρχεί μπορούμε να υποθέσουμε ότι αυτή είναι ισοδύναμη με την έννοια της δικαιοσύνης(fairness); Αλλά ακόμη και να είναι η δικαιοσύνη που παίζει μεγαλύτερο ρόλο ποια είναι η πλευρά της που βαρύνει περισσότερο: η διαδικαστική(procedural), η διανεμητική (distributive) ή εκείνη που έχει σχέση με την αλληλεπίδραση;
3. Τέλος αρκετοί άλλοι ερευνητές προσπάθησαν να βρουν ποιες είναι οι μεταβλητές που μπορούν να προβλέψουν το OCB. Μάλιστα κάποιοι προσπάθησαν να αναπτύξουν μοντέλα αιτιότητας βασιζόμενοι σε παράγοντες όπως η προσήνεια, η ευσυνειδησία ή το θετικό συναίσθημα σαν παράγοντες που προβλέπουν τόσο το OCB όσο και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Διασάφηση του εννοιολογικού κατασκευάσματος

Το εννοιολογικό κατασκεύασμα: αρχικός ορισμός

Ο Organ (1988) στο βιβλίο του «Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome» όρισε το OCB ως

«η συμπεριφορά του ατόμου η οποία είναι προαιρετική, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή σαφώς από το επίσημο σύστημα αμοιβής και που αθροιστικά προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.»(σελ. 4)

Ο ορισμός αυτός είναι ο ίδιος που είχαν προτείνει και παλιότερα οι Bateman και Organ (1983), οι Smith, Organ και Near(1983) αλλά και ο ίδιος αργότερα.

Από τον ορισμό αυτό ο συγγραφέας εννοεί ότι οι συμπεριφορές τύπου OCB δεν ανήκουν σε αυτές που πηγάζουν από την περιγραφή της θέσης. Τα άτομα που παρουσιάζουν συμπεριφορές τύπου OCB μπορεί να έχουν κάποια οφέλη, αλλά το αρχικό αυτό εννοιολογικό κατασκεύασμα απέκλειε την επίσημη αναγνώριση και την συναφή αμοιβή ή ανταπόδοση οποιασδήποτε συγκεκριμένης συνεισφοράς τύπου OCB από πλευράς του οργανισμού.

Ο συγγραφέας προσδιόρισε περαιτέρω τα παραπάνω ως εξής:

«Με τον όρο προαιρετική εννοούμε ότι η συμπεριφορά δεν είναι ένα επιβεβλημένο χαρακτηριστικό του εργασιακού ρόλου που πηγάζει από την περιγραφή της θέσης, δηλαδή των ξεκάθαρα συγκεκριμένων όρων του συμβολαίου εργασίας του ατόμου· η συμπεριφορά είναι περισσότερο αποτέλεσμα προσωπικής επιλογής, έτσι ώστε η παράλειψή της να μην νοείται γενικά ως αξιόποινη.»(σελ. 4)

Επίσης προσέθεσε:

«Ο ορισμός μας για το OCB προϋποθέτει ότι αυτό δεν είναι άμεσα ή επίσημα αμειβόμενο από το σύστημα αμοιβής... ..Σημαίνει αυτό ότι το OCB θα πρέπει να περιορίζεται σε εκείνες τις συμπεριφορές που απόλυτα και πάντα δεν οδηγούν σε καμία απτή αμοιβή για το άτομο;... Όχι απαραίτητα. Με το πέρασμα του χρόνου μια σταθερή τάση για συμπεριφορές τύπου OCB διαφορετικών τύπων... θα μπορούσε άνετα να είναι καθοριστική για την εντύπωση που το άτομο δίνει στον προϊστάμενο του ή στους συναδέλφους του. Αυτή η εντύπωση, με την σειρά της θα μπορούσε να επηρεάσει την σύσταση από τον προϊστάμενο για μια αύξηση ή για μια προαγωγή. Το σημαντικό εδώ είναι αυτές οι ανταποδόσεις να μην είναι εγγυημένες βάσει της σύμβασης εργασίας.»(σελ. 5)

Το πρόβλημα με το ότι το OCB περιγράφεται σαν συμπεριφορά προαιρετική και εκτός ρόλου εργασίας είναι ότι, σύμφωνα με την μέτρησή του, περιέχει στοιχεία που μπορούν να χαρακτηριστούν ως μέρος της εργασίας. Άλλωστε όλοι οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι στην ώρα τους στην δουλειά, να υπακούουν σε κανόνες και κανονισμούς και να μην αναλώνουν τον χρόνο που βρίσκονται στην εταιρεία για προσωπικές υποθέσεις.

Οι Williams και Anderson (1991) έδειξαν ότι ανεξαρτήτως του αν κάποιος χρησιμοποιεί αυτοαναφορές, αναφορές συναδέλφων ή προϊσταμένων, οι κριτές μπορούν να

κάνουν επαρκή διάκριση μεταξύ του τι είναι OCB και τι απόδοση σύμφωνα με την θέση, ακριβώς όπως μπορούν να κάνουν την διάκριση μεταξύ των προσωπικών και των απρόσωπων διαστάσεων του OCB.

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Organ και Paine (1999) στο παραπάνω επιχείρημα μπορεί κανείς να αντιτάξει το ότι η διαφορά ανάμεσα στο τι είναι OCB και τι συμπεριφορά που απορρέει από τον ρόλο βασίζεται όχι στην ποιοτική διάκριση ανάμεσα στα δύο αλλά στην ποσοτική τους διάκριση. Υπάρχει δηλαδή κάποιο επίπεδο υπακοής στους κανόνες σωστής εργασιακής συμπεριφοράς πέρα από το οποίο η επίδειξη μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς γίνεται προαιρετική και μη επίσημα αμειβόμενη.

Για παράδειγμα το να παρουσιάζεται κανείς τακτικά στην εργασία του είναι μια συμπεριφορά η οποία πηγάζει από την σύμβαση εργασίας του εργαζομένου και που ζητείται από αυτόν. Η τακτική παρουσία, βέβαια, είναι πιθανό να διαφέρει από το ένα εργασιακό περιβάλλον στο άλλο, και ίσως διαφορετικά άτομα να την ορίζουν με διαφορετικό τρόπο, αλλά σίγουρα οι απουσίες από την εργασία πέρα από κάποιο όριο, με εξαίρεση τις περιπτώσεις ασθένειας, είναι παραβίαση του συμβολαίου εργασίας. Από την άλλη μεριά όμως, όπως σημειώνει ο Organ (1988) «κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι υπάρχουν περιστάσεις στις οποίες η παρουσία είναι προαιρετική και μέσα σε μεγάλες χρονικές περιόδους μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι υπάρχουν κάποια πρότυπα παρουσίας πολύ παραπάνω από αυτά που χαρακτηρίζονται σαν ένα βασικό ικανοποιητικό επίπεδο παρουσίας στην εργασία»(σελ.9). Και συνεχίζοντας, «κάποιος[εργαζόμενος] που παλεύει να πάει στην δουλειά του μέσα από μια χιονοθύελλα, ενώ είναι πολύ άσχημα κρυωμένος, σίγουρα κάνει κάτι παραπάνω[από αυτό που τυπικά του ζητείται από την σύμβαση εργασίας του]».(σελ.10)

Βεβαίως η διάκριση δεν είναι πάντοτε σαφής, όπως στο παραπάνω παράδειγμα.

Συναφής με το παραπάνω πρόβλημα είναι η έρευνα της Morrison (1994). Η ερευνήτρια βρήκε ότι όσο ευρύτερα ορίζουν τα άτομα την εργασία τους τόσο πιο υψηλό βαθμό είχαν στην μέτρηση του OCB.

Ίσως θα μπορούσαμε να ερμηνεύσουμε το παραπάνω εύρημα όχι ως πρόβλημα στο εννοιολογικό κατασκεύασμα αλλά στην μέτρηση του OCB. Όμως, και πάλι, το να είναι ξεκάθαρο το εννοιολογικό κατασκεύασμα είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει κανείς να προβεί και στην μέτρησή του.

Ένα ακόμη θέμα είναι ότι, όπως βρέθηκε από την έρευνα των Mackenzie, Podsakoff και Fetter (1991), οι υπάλληλοι που βαθμολογήθηκαν υψηλά στο OCB είχαν και υψηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση της εργασίας τους από τους προϊσταμένους. Θα ήταν λοιπόν περίεργο να μην μεταφραστεί αυτή η θετική τους αξιολόγηση σε κάποια μορφή αμοιβής ή προνομίων.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με αυτήν την αρχική θεώρηση του OCB, φαίνεται ότι είναι δύσκολο να διαχωρίσει κανείς ποιες είναι οι συμπεριφορές που δεν είναι μέρος της εργασίας καθώς και ποιες είναι οι συμπεριφορές που δεν αμείβονται από τον οργανισμό.

Πραγματικά τα δύο αυτά θέματα αποτέλεσαν δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες κριτικής της έννοιας και της πρακτικής χρησιμότητας του OCB.

Με βάση την κριτική αυτή, αλλά και την γνώση που προήλθε από μια δεκαετία ερευνητικών εργασιών πάνω στο θέμα, ο Organ το 1997 οδηγήθηκε σε ένα αναπροσδιορισμό της έννοιας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behavior). Τον αναπροσδιορισμό αυτό, ο οποίος αποτελεί και την θεωρητική βάση της εργασίας μας θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Πρώτα όμως θα ήταν πιστεύουμε ορθότερο να παρουσιάσουμε τους πέντε παράγοντες που αποτελούν το OCB, όπως αυτοί προτάθηκαν από τον Organ το 1988, αλλά και όπως εξακολουθούν να ισχύουν ακόμη και μετά τον αναπροσδιορισμό του εννοιολογικού κατασκευάσματος το 1997. Με τον τρόπο αυτό πιστεύουμε ότι ο αναγνώστης θα έχει μια πληρέστερη εικόνα της έννοιας αλλά και παραδειγμάτων απτών εργασιακών συμπεριφορών που αποτελούν το OCB .

Οι παράγοντες του OCB

Ο Organ(1988) πρότεινε ότι το OCB περιλαμβάνει πέντε παράγοντες που περιγράφουν πλήρως την έννοιά του. Οι παράγοντες αυτοί, όπως αναφέρει ο συγγραφέας, προέκυψαν από αρκετές εμπειρικές έρευνες (Bateman & Organ, 1983. Smith, Organ & Near, 1983. Podsakoff & Williams, 1986. Graham, 1986. Puffer, 1987).

Παρακάτω περιγράφουμε τους παράγοντες αυτούς καθώς και το πώς οι συμπεριφορικές εκφράσεις καθενός από αυτούς μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αλτρουισμός (Altruism): περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εθελοντικές συμπεριφορές οι οποίες απευθύνονται σε ένα άλλο πρόσωπο προκειμένου να το βοηθήσουν με κάποιο πρόβλημα που αφορά την εργασία του.

Εκτός από τους συναδέλφους ο αλτρουισμός, ή η συμπεριφορά βοήθειας όπως μπορούμε να την αναφέρουμε, μπορεί να έχει ως στόχο της και εξωτερικά άτομα, όπως πελάτες της εταιρείας, πωλητές ή προμηθευτές, αρκεί η συμπεριφορά αυτή να είναι στα πλαίσια μιας συναλλαγής που έχει σχέση με την εταιρεία.

Ο αλτρουισμός, όταν επιδεικνύεται από τους εργαζόμενους σε ένα ελάχιστο επίπεδο βοηθά την εταιρεία να μην αναλώνει τις πηγές ενέργειάς της στην διατήρηση της κανονικής ροής της λειτουργίας της.

Ακόμη ο αλτρουισμός μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αποκτήσει περισσότερες πηγές: αν ένας εργαζόμενος βοηθήσει ένα εξωτερικό συνεργάτη της εταιρείας, ένα προμηθευτή για παράδειγμα, η συμπεριφορά του αυτή είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει την πίστη του δεύτερου στον οργανισμό.

Ευσυνειδησία (Conscientiousness): ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες τα μέλη του οργανισμού εκτελούν τον καθήκον τους πέρα από τα ζητούμενα όρια. Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς είναι το να παρουσιάζεται κανείς στην εργασία του ακόμη και όταν συντρέχουν σοβαροί λόγοι να λείπει (όπως οικογενειακές κρίσεις, εξαιρετικά άσχημες καιρικές συνθήκες, άδεια που ο εργαζόμενος δεν έχει πάρει κτλ). Επίσης η ευσυνειδησία μπορεί να λάβει την μορφή της καθαριότητας του χώρου εργασίας, της ακρίβειας, του να ανταποκρίνεται κανείς στις προθεσμίες παράδοσης του έργου (deadline) κτλ.

Η διαφορά από τον αλτρουισμό συνίσταται στο ότι η ευσυνειδησία δεν έχει ως στόχο της κάποιο συγκεκριμένο άτομο, αλλά είναι περισσότερο απρόσωπη τουλάχιστον ως προς τις άμεσες συνέπειές της. Ο στόχος αυτής της συμπεριφοράς μπορεί να είναι η ευρύτερη ομάδα εργασίας, ένα τμήμα του οργανισμού ή ολόκληρος ο οργανισμός. Η ευσυνειδησία μπορεί όμως και να μην έχει κάποιο συγκεκριμένο αποδέκτη αλλά να αφορά ένα κώδικα σωστής

εργασιακής συμπεριφοράς για το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρεται το άτομο στον χώρο εργασίας του.

Στην πρώτη μελέτη που έγινε για το OCB ο παράγων αυτός αναφέρονταν ως Γενικευμένη Συμμόρφωση (Generalized Compliance). Ο Organ όμως προτιμά τον όρο ευσυνειδησία γιατί ο όρος γενικευμένη συμμόρφωση πολύ συχνά φέρνει στον νου την υποταγή στα πρόσωπα που έχουν εξουσία.

Η συμβολή της ευσυνειδησίας στην οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι λίγο-πολύ προφανής: π.χ. λιγότερες απουσίες ενός εργαζομένου από την θέση του σημαίνουν λιγότερο χρόνο για να αναπροσαρμοστεί το πρόγραμμα εργασίας, ώστε άλλοι εργαζόμενοι να αναπληρώσουν το κενό.

Η ευσυνειδησία βοηθά και στην απόκτηση περισσότερων πηγών για τη εταιρεία: οι εργαζόμενοι εισάγουν στο σύστημα περισσότερα ποσά ενέργειας από ότι θα μπορούσε κανείς να επιβάλει. Την ενέργεια αυτή η εταιρεία μπορεί να τη διαθέσει για την παραγωγή ή να τη διατηρήσει σαν επένδυση για το μέλλον με την μορφή δραστηριοτήτων που επηρεάζουν έμμεσα την αποδοτικότητα (όπως η καινοτομία, η λύση προβλημάτων κτλ).

Ομαδικό πνεύμα (Sportsmanship): αυτός ο παράγοντας αποτελείται σχεδόν αποκλειστικά από αρνητικές προτάσεις. Αφορά πράξεις τις οποίες τα άτομα αποφεύγουν από το να κάνουν. Τα άτομα που επιδεικνύουν ομαδικό πνεύμα αποφεύγουν να διαμαρτύρονται, να γκρινιάζουν για μικροπράγματα, να καταφέρονται εναντίον πραγματικών ή φανταστικών αιτιών, και γενικά να δημιουργούν θέματα από ελάχιστες αιτίες.

Το να μην παραπονούνται οι εργαζόμενοι με την κάθε μικρή δυσκολία βοηθά την λειτουργία της εταιρείας γιατί αυξάνει το συνολικό ποσό της αντοχής που μπορεί να διατεθεί για τις εργασίες της εταιρείας και ιδιαίτερα της αντοχής των προϊσταμένων. Και αυτό γιατί κάθε φορά που διατυπώνεται κάποιο παράπονο τα στελέχη αναλώνουν δυνάμεις για να το επεξεργαστούν ανεξάρτητα από το αν τελικά θα λυθεί το θέμα ή όχι. Οι δυνάμεις αυτές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για παραγωγικούς σκοπούς.

Συναδελφική Αβρότητα (Courtesy): ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει συμπεριφορές συνεργασίας ενός εργαζομένου με εκείνα τα άτομα των οποίων η εργασία επηρεάζεται από τις αποφάσεις ή τις υποχρεώσεις του. Η ειδοποίηση εκ των προτέρων κάποιου συναδέλφου, η υπενθύμιση, το πέρασμα πληροφοριών, το να συμβουλευέσαι ή να ενημερώνεις άτομα με τα οποία συνεργάζεσαι είναι μερικά παραδείγματα συναδελφικής αβρότητας.

Η διαφορά από τον αλτρουισμό είναι ότι η συναδελφική αβρότητα βοηθά στο να προληφθεί ένα πρόβλημα ή να γίνουν ενέργειες εκ των προτέρων για να μετριαστεί ένα πρόβλημα, ενώ στην περίπτωση του αλτρουισμού η συμπεριφορά βοηθείας απευθύνεται σε κάποιον που ήδη έχει ένα πρόβλημα.

Η συναδελφική αβρότητα βοηθά στην οργανωτική αποτελεσματικότητα γιατί όταν τα άτομα ξέρουν εκ των προτέρων ότι πρέπει να κάνουν κάποια εργασία εκτός προγράμματος μπορούν να βάλουν σε σειρά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και πώς να καταναείμουν ανάλογα το ποσό της προσπάθειάς τους. Αντιθέτως αν μια εργασία έρθει ως έκπληξη μπορεί να βιώσουν συναισθήματα απογοήτευσης και θυμού που έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην εργασία και που μπορεί να προκαλέσουν φιλονικίες μεταξύ των ενδιαφερομένων με αποτέλεσμα την κατανάλωση ενέργειας και χρόνου άλλων υπαλλήλων σε μη παραγωγικούς σκοπούς.

Συμμετοχικές Αρετές (Civic Virtue): Η Graham το 1986, όρισε τις συμμετοχικές αρετές ως την «απεύθυνη συμμετοχή στην πολιτική ζωή του οργανισμού». Η ερευνήτρια υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος που επιδεικνύει συμμετοχικές αρετές συμβάλλει στην διοίκηση της εταιρείας όχι μόνο με το να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στην εταιρεία αλλά και με το να εκφράζει τα συναισθήματά του ως προς αυτές. Οι συμμετοχικές αρετές έχουν ως συνέπεια την εμπλοκή στις πολιτικές της εταιρείας. Οι συμπεριφορικές εκδηλώσεις αυτών των αρετών είναι το να παρίσταται ο εργαζόμενος στις συνεδριάσεις της εταιρείας, να διαβάσει τα εσωτερικά σημειώματα, να συζητά τα θέματα της εταιρείας στον προσωπικό του χρόνο, να ψηφίζει και να λέει την γνώμη του στις κατάλληλες ευκαιρίες (π.χ. μια συνεδρίαση). Η υπευθυνότητα είναι η λέξη κλειδί σε αυτήν την έννοια.

Ο παράγοντας αυτός μπορεί να έχει ως συνέπεια να θυσιαστεί ένα ποσό παραγωγικότητας. Οι συνελεύσεις, η ενημέρωση κτλ συνεπάγονται την απώλεια εργασιακού χρόνου, αλλά έχουν ως θετικό αποτέλεσμα την διαμόρφωση γνώμης ακόμη και από τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους και την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση της εταιρικής πολιτικής. Το γεγονός ότι υπάρχει πιθανότητα να αντιμετωπιστεί αρνητικά από τους προϊσταμένους αυτή η συμμετοχή στα «κοινά» καθιστά τις συμμετοχικές αρετές ως την πιο αξιολογούμενη μορφή του OCB.

Έχοντας περιγράψει τους πέντε παράγοντες που αποτελούν τις Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο (Organizational Citizenship Behaviors, OCB's), καθώς και το πώς μπορούν οι συμπεριφορές αυτές να συντελέσουν στην αύξηση της οργανωτικής αλλά και ατομικής αποτελεσματικότητας, θα προχωρήσουμε με την περιγραφή ορισμένων εννοιολογικών κατασκευασμάτων τα οποία έχουν κοινά στοιχεία με το OCB.

Με τον τρόπο αυτό θα τοποθετήσουμε το εννοιολογικό κατασκεύασμα του OCB μέσα στο ευρύτερο πεδίο των συγγενών εννοιών στο οποίο κινείται, ώστε η έννοιά του να είναι σαφέστερα ορισμένη για τον αναγνώστη αλλά και ώστε να δείξουμε τους λόγους και την λογική που οδήγησαν στην αναθεώρηση της έννοιάς του.

Συναφή εννοιολογικά κατασκευάσματα με το OCB

Υπάρχουν αρκετά συναφή εννοιολογικά κατασκευάσματα με το OCB τα οποία είναι δυνατό, αρχικά τουλάχιστον, να δημιουργήσουν σύγχυση στον ερευνητή που θα θελήσει να ασχοληθεί με το θέμα της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB).

Παρά ταύτα η εικόνα της θεωρητικής σύλληψης και πρακτικής εφαρμογής του OCB δεν είναι τόσο θολή όσο αρχικά φαίνεται. Αρκετοί ερευνητές έχουν ήδη ασχοληθεί με το θέμα της διασάφησης της έννοιας του OCB σε σχέση με τις συγγενείς του έννοιες και τα αποτελέσματα των εργασιών τους παρατίθενται προκειμένου να γίνει σαφής η διάκριση του OCB από τις έννοιες αυτές.

Ένα από τα συγγενή με το OCB εννοιολογικά κατασκευάσματα είναι ο Οργανωτικός Αυθορμητισμός (Organizational Spontaneity).

Οι George και Brief (1992) όρισαν τον Οργανωτικό Αυθορμητισμό (Organizational Spontaneity) σαν εθελοντικές συμπεριφορές που δεν ανήκουν στον ρόλο του εργαζομένου και που ενισχύουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν πέντε παράγοντες αυτού του εννοιολογικού κατασκευάσματος:

- η βοήθεια στους συναδέλφους, δηλαδή όλες οι μορφές υποστήριξης που τα μέλη ενός οργανισμού προσφέρουν στους συναδέλφους τους για να διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- η προστασία της περιουσίας του οργανισμού, οι εθελοντικές πράξεις των εργαζομένων προκειμένου να προστατέψουν ή να σώσουν της περιουσία του οργανισμού
- το να κάνει ο εργαζόμενος εποικοδομητικές υποδείξεις, παράγοντας ο οποίος περικλείει όλες τις εθελοντικές πράξεις δημιουργικότητας και καινοτομίας στον οργανισμό
- το να προσπαθεί ο εργαζόμενος να προάγει τον εαυτό του ως επαγγελματία μέσω της εθελοντικής ανάπτυξης των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεών του ώστε να μπορεί καλύτερα να συνεισφέρει στον οργανισμό, και τέλος
- το να εκφράζεται θετικά για τον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη, εθελοντικά, παρουσιάζουν στη ευρύτερη κοινότητα τις θετικές πλευρές του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, συμβάλλοντας έτσι στην εικόνα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (George & Jones, 1997)

Ένα ακόμη εννοιολογικό κατασκεύασμα το οποίο έχει κοινά στοιχεία με το OCB είναι η Φίλοκοινωνική Οργανωτική Συμπεριφορά (Prosocial Organizational Behavior) (Brief & Motowidlo, 1986).

Αυτή ορίστηκε σαν τη συμπεριφορά η οποία

- παρουσιάζεται από ένα μέλος του οργανισμού
- κατευθύνεται προς ένα άτομο, ομάδα ή οργανισμό με τον οποίο ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά στα πλαίσια του ρόλου εργασίας του, και
- γίνεται με την πρόθεση να αυξηθεί η ευημερία του ατόμου, της ομάδας ή του οργανισμού προς τον οποίο κατευθύνεται η συμπεριφορά

Ξεκινώντας από το δεύτερο εννοιολογικό κατασκεύασμα, την Φιλοκοινωνική Οργανωτική Συμπεριφορά (Prosocial Organizational Behavior, POB), θα λέγαμε ότι ενώ υπάρχει ομοιότητα με το OCB ωστόσο υπάρχουν και πολλές διαφορές μεταξύ τους.

Και τα δύο κατασκευάσματα περιλαμβάνουν τόσο ενεργητικές όσο και παθητικές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, μια παθητική συμπεριφορά OCB είναι μια συμπεριφορά όπως το να αποφεύγει κανείς να παραπονείται, και για το POB είναι το να εξακολουθεί κανείς να μένει στην εταιρεία παρά τις προσωρινές δυσκολίες. Ενεργητική συμπεριφορά και για τα δύο είναι η συμπεριφορά βοήθειας προς τους συναδέλφους (George & Brief, 1992).

Ωστόσο το POB αποτελεί μια ευρεία έννοια, σύμφωνα με το ορισμό της από τους Brief και Motowidlo (1986), η οποία περιλαμβάνει συμπεριφορές που είναι δυνατό να αναμένονται από τον εργαζόμενο ως απόρροια του τυπικού εργασιακού ρόλου του, αλλά και συμπεριφορές που επιδεικνύονται εκτός των σαφώς προσδιορισμένων ορίων του ρόλου. Για παράδειγμα το να προσφέρει κανείς υπηρεσίες ή προϊόντα με τρόπο συνεπή με τις προδιαγραφές της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί μια συμπεριφορά απορρέουσα από τον ρόλο. Το OCB, αντίθετα, σύμφωνα με τον αρχικό του ορισμό, περιλαμβάνει συμπεριφορές που είναι προαιρετικές, εθελοντικές και εκτός ρόλου εργασίας.

Μια ακόμη διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες έγκειται στο ότι το OCB περιλαμβάνει λειτουργικές συμπεριφορές, βοηθητικές για τον οργανισμό, ενώ το POB μπορεί να περιλαμβάνει και λειτουργικές και δυσλειτουργικές συμπεριφορές. Συγκεκριμένα, ακριβώς επειδή το POB αποτελεί μια εξαιρετικά ευρεία έννοια, μπορεί να περιλαμβάνει και συμπεριφορές οι οποίες να μην προσθέτουν τελικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να είναι να βοηθά ο εργαζόμενος τους συναδέλφους του να εκπληρώσουν προσωπικούς στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι αντίθετοι με τους στόχους του οργανισμού.

Επίσης μια ακόμη διαφορά ανάμεσα στο OCB και στο POB είναι ότι το OCB, σύμφωνα με τον αρχικό του ορισμό, θεωρεί ότι οι συμπεριφορές αυτές δεν είναι δυνατό να αναγνωριστούν από το επίσημο σύστημα αμοιβής του οργανισμού, ενώ το POB προτείνει ότι οι συμπεριφορές που περιλαμβάνονται σε αυτό είναι δυνατό να τύχουν επίσημης αμοιβής.

Το OCB και ο Οργανωτικός Αυθορμητισμός (Organizational Spontaneity) παρουσιάζουν επίσης ομοιότητες.

Και τα δύο αποτελούν εθελοντικές συμπεριφορές, βοηθητικές για τον οργανισμό, με λειτουργική χροιά και έννοια.

Επίσης και οι δύο έννοιες περιλαμβάνουν συμπεριφορές που βρίσκονται εκτός ρόλου εργασίας.

Όμως ενώ οι συμπεριφορές που περιλαμβάνονται στον Οργανωτικό Αυθορμητισμό είναι δυνατό να τύχουν αμοιβής μέσω του επίσημου συστήματος αμοιβών του οργανισμού, οι συμπεριφορές OCB, σύμφωνα με τον αρχικό ορισμό του, δεν είναι αναγνωρίσιμες από το επίσημο σύστημα αμοιβής του οργανισμού.

Επίσης ενώ το OCB, όπως προαναφέρθηκε στην σύγκριση μεταξύ του OCB και του POB, περιλαμβάνει και παθητικές και ενεργητικές αποκρίσεις του εργαζομένου ο Οργανωτικός Αυθορμητισμός περιλαμβάνει μόνο ενεργητικές συμπεριφορικές απαντήσεις. Για παράδειγμα η προσπάθεια του εργαζόμενου για ανάπτυξη του εαυτού είναι μια ενεργητική συμπεριφορά.

Περαιτέρω αν θελήσει κανείς να δει την αναλογία μεταξύ του OCB και του Οργανωτικού Αυθορμητισμού σε επίπεδο παραγόντων θα μπορούσε να συνάγει τα ακόλουθα:

- ο παράγοντας του αλτρουισμού νοηματικά πλησιάζει σχεδόν απόλυτα τον παράγοντα βοήθειας προς τους συναδέλφους. Όμως οι George και Brief (1992) παρατηρούν ότι ο όρος αλτρουισμός υπονοεί κάποια κίνητρα και αυτή η αναφορά είναι εκείνη που οδηγεί τους συγγραφείς να προτιμήσουν τον όρο βοήθεια ως περισσότερο αρμόζοντα για τον Οργανωτικό Αυθορμητισμό
- ο παράγοντας της Ευσυνειδησίας του OCB δεν φαίνεται να συμπίπτει με κανένα από τους παράγοντες του Οργανωτικού Αυθορμητισμού
- ο παράγοντας του Ομαδικού Πνεύματος δεν αλληλεπικαλύπτεται με κανένα παράγοντα του Οργανωτικού Αυθορμητισμού, αφού ο Organ ορίζει αυτόν τον παράγοντα σαν την απουσία δυσλειτουργικών οργανωτικών συμπεριφορών και όχι σαν την παρουσία κάποιων λειτουργικών συμπεριφορών, όπως αυτές που περιλαμβάνονται στον Οργανωτικό Αυθορμητισμό
- ο παράγοντας της Συναδελφικής Αβρότητας μπορεί κανείς να πει ότι εφόσον περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η εθελοντική υπενθύμιση ή η ενημέρωση ενός συναδέλφου για θέματα που αφορούν και την δική του εργασία και άρα συμπεριφορές που βοηθούν στην πρόληψη πιθανών προβλημάτων ομοιάζει με την συμπεριφορά βοήθειας όπως αυτή μετράται από τον οργανωτικό αυθορμητισμό

- τέλος, οι συμμετοχικές αρετές δεν φαίνεται να αλληλεπικαλύπτονται με κάποιο από τους παράγοντες του Οργανωτικού Αυθορμητισμού

Παρά το γεγονός όμως ότι υπάρχει μια αλληλοεπικάλυψη των δυο εννοιών κυρίως σε ότι αφορά την συμπεριφορά βοήθειας του Οργανωτικού Αυθορμητισμού, ωστόσο το OCB περιλαμβάνει και πολλούς παράγοντες οι οποίοι δεν αναλύονται από τον Οργανωτικό Αυθορμητισμό(Ευσυνειδησία, Ομαδικό Πνεύμα και Συμμετοχικές Αρετές) (George & Brief, 1992).

Στον παρακάτω πίνακα εκτίθενται και σχηματικά τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης του OCB σύμφωνα με τον αρχικό του ορισμό από τα συναφή εννοιολογικά του κατασκευάσματα.

Πίνακας 1

Συγκριτικός πίνακας ομοιοτήτων και διαφορών του OCB με τα συναφή του εννοιολογικά κατασκευάσματα

		Εννοιολογικά κατασκευάσματα		
		Οργανωτική Συμπεριφορά Σε Σχέση Με Το Πλαίσιο(αρχικός ορισμός)	Φιλοκοινωνική Οργανωτική Συμπεριφορά	Οργανωτικός Αυθορμητισμός
Συμπεριφορές	Λειτουργικές-Δυσλειτουργικές Συμπεριφορές	Περιλαμβάνει Λειτουργικές Συμπεριφορές	Περιλαμβάνει Λειτουργικές και Δυσλειτουργικές Συμπεριφορές	Περιλαμβάνει Λειτουργικές Συμπεριφορές
	Εντός Ρόλου-Εκτός Ρόλου	Περιλαμβάνει Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου	Περιλαμβάνει Συμπεριφορές Εντός και Εκτός Ρόλου	Περιλαμβάνει Συμπεριφορές Εκτός Ρόλου
	Πιθανότητα Αμοιβής	Συμπεριφορές δεν μπορεί να αναγνωριστούν από το επίσημο σύστημα αμοιβής	Συμπεριφορές μπορεί να αναγνωριστούν από το επίσημο σύστημα αμοιβής	Συμπεριφορές μπορεί να αναγνωριστούν από το επίσημο σύστημα αμοιβής
	Ενεργητικές-Παθητικές	Περιλαμβάνει ενεργητικές και παθητικές συμπεριφορές	Περιλαμβάνει ενεργητικές και παθητικές συμπεριφορές	Περιλαμβάνει ενεργητικές συμπεριφορές

Από τον πιο πάνω πίνακα μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως, σε ότι αφορά την σχέση του Οργανωτικού Αυθορμητισμού και της Φιλοκοινωνικής Συμπεριφοράς με την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο, ενώ υπάρχει αλληλεπικάλυψη μεταξύ ορισμένων συνισταμένων τους και των αντίστοιχων συνιστωσών του OCB, ωστόσο υπάρχουν και πολλές διαφορές μεταξύ τους, όπως έχουν αναλυθεί εκτενώς και πιο πάνω.

Οι Van Dyne, Cummings και Parks(1995) σε μια μελέτη τους για τις έννοιες οι οποίες είναι συναφείς του OCB, υποστήριξαν ότι η διαφοροποίηση μεταξύ της συμπεριφοράς που πηγάζει από τον ρόλο(in role behavior) και της συμπεριφοράς που είναι εκτός του ρόλου

εργασίας(extra role behavior) είναι μάλλον η ορθότερη και θεωρητικά λύνει το πρόβλημα που υπάρχει από την πληθώρα των εννοιών γύρω από το θέμα.

Παρά ταύτα παραδέχονται ότι αυτό που χαρακτηρίζεται ως συμπεριφορά εκτός ρόλου σε μια δεδομένη στιγμή μπορεί να εξελιχθεί αργότερα σε συμπεριφορά εντός ρόλου. Επίσης δέχονται ότι διαφορετικοί κριτές μπορεί να διαφέρουν ως προς το αν θεωρούν ότι μια συμπεριφορά πηγάζει από τον ρόλο ή είναι εκτός ρόλου.

Ο Organ (1997) αναγνώρισε την αξία της προσπάθειας των παραπάνω ερευνητών για την λύση του προβλήματος που παρουσιάζεται στην εννοιολογική καθαρότητα του OCB εξαιτίας της ύπαρξης συγγενών εννοιολογικών κατασκευασμάτων.

Αν και υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις συγγενείς έννοιες ωστόσο, όπως αναγνώρισε και ο Organ (1997) είναι δυνατό να προκληθεί σύγχυση ανάμεσα στις έννοιες αυτές. Το πρόβλημα πηγάζει όχι από την ύπαρξη συναφών εννοιολογικών κατασκευασμάτων αλλά από τον διαχωρισμό των συμπεριφορών του OCB σε συμπεριφορές εντός- εκτός ρόλου και σε συμπεριφορές μη επίσημα- επίσημα αμειβόμενες. Άλλωστε αυτή ήταν και η κύρια αιτία της κριτικής που δέχθηκε το OCB ως έννοια από πολλούς ερευνητές, όπως ήδη αναφέρθηκε στο κεφάλαιο «Το εννοιολογικό κατασκεύασμα: αρχικός ορισμός»

Έτσι ο Organ στο άρθρο του «Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time» το 1997 διαφώνησε με την θέση των Van Dyne, Cummings και Parks (1995) σχετικά με την θεωρητική αξία του διαχωρισμού σε συμπεριφορές εκτός και εντός ρόλου. Υποστήριξε αντίθετα ότι η αξία μιας τέτοιας διάκρισης σε ότι αφορά το OCB, όπως φαίνεται μετά από περισσότερο από μια δεκαετία ερευνών πάνω στο θέμα, μπορεί να ισχύει για την μέτρηση του αλλά όχι για την θεωρητική υποστήριξη της έννοιας.

Ο Organ στο άρθρο του αυτό ουσιαστικά προχώρησε σε μια αναθεώρηση της έννοιας του OCB όπως αρχικά την είχε διατυπώσει το 1988. Αυτό είναι και το θέμα του επόμενου κεφαλαίου, το οποίο αποτελεί και την θεωρητική προσέγγιση αυτής της ερευνητικής εργασίας.

Επαναπροσδιορισμός του OCB- 14 χρόνια μετά

Τα προβλήματα με τον αρχικό ορισμό

Το πρόβλημα με το να ορίσουμε το OCB με βάση το δίπολο συμπεριφορές εντός και εκτός εργασιακού ρόλου, όπως προτάθηκε από τους Van Dyne et al. (1995) ίσως να βρίσκεται στο ότι είναι δύσκολο να ορίσουμε κατ' αρχάς τι είναι εργασία και πολύ περισσότερο τι είναι ρόλος σε αυτήν.

Όπως αναφέρουν οι Katz και Kahn(1966) στην ανάλυσή τους για το μοντέλο ανοικτών συστημάτων, οι ρόλοι εργασίας προσδιορίζονται από τις προσδοκίες που έχουν για τον κάθε ρόλο αυτοί που είναι αρμόδιοι για τον καθορισμό του. Οι προσδοκίες όμως μπορεί να διαφέρουν με τον χρόνο. Μπορεί ακόμη να διαφέρουν γιατί είναι διαφορετικά τα άτομα που τις εκφράζουν.

Η φύση της εργασίας αλλάζει, όπως προείπαμε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο αυτής της μελέτης. Η εργασία γίνεται ολοένα και περισσότερο μια σχετική έννοια η οποία δεν μπορεί πια να οριστεί ως κάτι στατικό και συνδεδεμένο με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, ένα άτομο ή ένα οργανισμό. Αντικαθίσταται περισσότερο με πεδία εργασίας, με την ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμόζεται σε περιβάλλοντα που αλλάζουν και με την προθυμία του να βοηθήσει τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός μέσω της ανάπτυξης του εαυτού του. Έτσι δεν είναι δυνατό να δοθούν συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας και άρα να οριστεί τι ανήκει και τι όχι στον ρόλο εργασίας του εργαζομένου.

Ο Organ ήδη από το 1997 διαπιστώνει ότι δεν είναι δυνατό να στηρίζεται σε τόσο σαθρές και ευμετάβλητες βάσεις η άποψή μας για το τι αποτελεί και τι όχι συμπεριφορά τύπου OCB.

Επίσης ένα ακόμη πρόβλημα σε σχέση με τον αρχικό ορισμό του OCB είναι ότι σύμφωνα με αυτόν οι αμοιβές για τις συμπεριφορές OCB, αν υπάρχουν, δεν μπορούν να είναι μέρος του επίσημου συστήματος αμοιβών του οργανισμού. Παρά ταύτα, αρκετές έρευνες θέλοντας να ελέγξουν την ορθότητα αυτού του ορισμού, έχουν βρει ότι τόσο οι συμπεριφορές OCB όσο και οι συμπεριφορές εντός ρόλου εργασίας είναι το ίδιο πιθανό να οδηγήσουν σε αμοιβές μέσω του επίσημου συστήματος αμοιβών του οργανισμού (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997. Podsakoff & MacKenzie, 1994. Werner, 1994).

Έτσι λοιπόν βάσει των ερευνών αυτών αλλά και βάσει του ότι ο ορισμός του ρόλου εργασίας δεν μπορεί να είναι πλέον σαφής, δύο από τις συστώδεις παραδοχές του OCB (ότι είναι συμπεριφορά εκτός ρόλου και ότι είναι μη επίσημα αμειβόμενη) φαίνεται ότι καταρρίπτονται.

Ο Organ το 1997 πρότεινε ως λύση του προβλήματος της εννοιολογικής καθαρότητας τον αναπροσδιορισμό του OCB σύμφωνα με τον ορισμό της απόδοσης που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον(contextual performance).

Το OCB σαν απόδοση προσανατολισμένη στο περιβάλλον

Ορισμός της προσανατολισμένης στο περιβάλλον απόδοσης

Οι Van Dyne, Cummings και Parks(1995) αν και εξαντλητικοί στην ανάλυσή τους για τις σχετικές με το OCB έννοιες ωστόσο δεν αναφέρθηκαν καθόλου στην απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον(contextual performance) των Borman και Motowidlo (1993).

Έτσι οι Borman και Motowidlo, σε άρθρα τους το 1997 και το 1993, απέφυγαν τελείως το κριτήριο διαχωρισμού της εργασιακής συμπεριφοράς με βάση την συμπεριφορά εντός και εκτός ρόλου.

Αντίθετα διαχώρισαν σε απόδοση με προσανατολισμό το έργο (task performance) και απόδοση προσανατολισμένη στο περιβάλλον(contextual performance).

Όρισαν την απόδοση με προσανατολισμό το έργο ως την

«αποτελεσματικότητα με την οποία ο εργαζόμενος προβαίνει σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού είτε άμεσα με το να ικανοποιούν ένα μέρος του, είτε έμμεσα με το να τον εφοδιάζουν με τις απαραίτητες για αυτόν υπηρεσίες και υλικά» (Borman & Motowidlo, 1997, σελ.99)

ενώ όρισαν την απόδοση με προσανατολισμό στο περιβάλλον ως

«συμπεριφορές οι οποίες δεν υποστηρίζουν τον τεχνικό πυρήνα καθεαυτό όσο υποστηρίζουν το ευρύτερο οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ο τεχνικός πυρήνας πρέπει να λειτουργήσει»(Borman & Motowidlo, 1993, σελ.73)

Ενώ λοιπόν η απόδοση που είναι προσανατολισμένη με βάση το έργο είναι εκείνη που αποτελεί μέρος της ροής εργασίας και μετατρέπει την ενέργεια, τις πληροφορίες και τα υλικά σε έτοιμο προϊόν, όποιο και να είναι αυτό, η απόδοση με προσανατολισμό το περιβάλλον υποστηρίζει και ενισχύει τον συνολικό χαρακτήρα του οργανισμού, γιατί ενισχύει τους δεσμούς ανάμεσα και μεταξύ των ατόμων που τον αποτελούν.

Μάλιστα ακριβώς επειδή η απόδοση που είναι προσανατολισμένη προς το περιβάλλον ασχολείται με τους ψυχολογικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα, δεν διαφέρει ανάμεσα στα άτομα ούτε ανάμεσα στους οργανισμούς.

Οι εμπνευστές της έννοιας αυτής απαρίθμησαν πέντε κατηγορίες που την αποτελούν και οι οποίες είναι: το να προσφερθεί κανείς εθελοντικά για εργασίες που υπερβαίνουν τις προσδοκίες από την επίσημη περιγραφή του ρόλου, το να επιμένει με τον ενθουσιασμό και

την αφοσίωση που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν σημαντικές εργασίες, να βοηθά και να συνεργάζεται με άλλους, να ακολουθεί οργανωτικούς κανόνες και προδιαγεγραμμένες διαδικασίες ακόμη και όταν είναι πολύ δύσκολο, και να υπερασπίζεται και να υποστηρίζει τους οργανωτικούς σκοπούς και τους στόχους της εταιρείας του (Borman & Motowidlo, 1997). Είναι εμφανές ότι οι παράγοντες αυτοί μοιάζουν πολύ με τους πέντε παράγοντες του OCB: αλtruισμό, ευσυνειδησία, ομαδικό πνεύμα, συναδελφική αβρότητα και συμμετοχικές αρετές.

Εκείνο που εμφανώς ξεχωρίζει τα δύο εννοιολογικά κατασκευάσματα είναι ότι σε αντίθεση με το OCB η απόδοση που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον δεν έχει ως προϋπόθεσή της οι συμπεριφορές που την αποτελούν να είναι εκτός του ρόλου του εργαζομένου και να μην αμείβονται. Το χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί εδώ είναι ότι η απόδοση που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον (contextual performance) συμβάλλει στην διατήρηση και στην ενίσχυση του περιβάλλοντος εργασίας (work context) (Organ, 1997).

Έτσι το να σκέφτεται κανείς με όρους συμπεριφοράς προσανατολισμένης στην εργασία ή στο περιβάλλον (contextual performance vs task performance) είναι ένας μάλλον αποτελεσματικός τρόπος να αποφύγει τον σκόπελο του τι ανήκει και τι όχι στην τυπική περιγραφή της θέσης (του τι δεν είναι και του τι είναι συμπεριφορές τύπου OCB). Από την άλλη μπορεί κανείς να αποφύγει το πρόβλημα του αν τελικά ο εργαζόμενος αμείβεται ή όχι για την συμπεριφορά τύπου OCB και τι μορφή παίρνει η αμοιβή του.

Εμπειρική χρησιμότητα της διαφοροποίησης μεταξύ απόδοσης προσανατολισμένης στο έργο ή το περιβάλλον

Έρευνες που έχουν γίνει αναφορικά με την απόδοση με προσανατολισμό το περιβάλλον από το 1994 έως σήμερα υποστηρίζουν την εμπειρική χρησιμότητα της διάκρισης μεταξύ της απόδοσης προσανατολισμένης στο έργο (task) ή το περιβάλλον (context) αλλά και παρουσιάζουν παραμέτρους οι οποίες έχουν σχέση με την έννοια της απόδοσης με προσανατολισμό το περιβάλλον.

Οι Motowidlo και Van Scotter (1994) υποστήριξαν εμπειρικά την χρησιμότητα της διαφοροποίησης μεταξύ της απόδοσης προσανατολισμένης στο έργο ή στο περιβάλλον. Βρήκαν ότι υπάρχει δυνατότητα να διακρίνουμε στην πράξη μεταξύ των δύο τύπων απόδοσης ενώ υπάρχουν και διαφορετικοί προγνωστικοί παράγοντες για αυτούς τους δύο τύπους απόδοσης. Συγκεκριμένα βρήκαν ότι η συνολική απόδοση του προσωπικού του στρατού είχε σημαντική συσχέτιση και με τους δύο τύπους της απόδοσης. Επίσης ενώ η ικανότητα, η γνώση στο αντικείμενο της εργασίας και η εμπειρία ήταν οι καλύτεροι παράγοντες πρόγνωσης για την απόδοση σε σχέση με το έργο (task performance), προγνωστικό ρόλο στην απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον (contextual performance) είχαν

οι μετρήσεις προσωπικότητας για την εξάρτηση, η ισχυρή θέληση για βραβεία και ο προσανατολισμός προς το έργο, ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας.

Μια ακόμη έρευνα των Griffin, Neal και Neale (2000) έδειξε ότι για τους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, μπορεί να γίνει επαρκής διάκριση μεταξύ της απόδοσης που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον και αυτής που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον. Περαιτέρω από την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι στην μελέτη της απόδοσης που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας τις αυξημένες απαιτήσεις που μπορεί να απορρέουν από δύσκολες εργασιακές καταστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα πολύπλοκων ερεθισμάτων. Από την έρευνα αυτή βρέθηκε ότι η απόδοση που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον δεν συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου σε δύσκολες καταστάσεις στις οποίες οι απαιτήσεις αυξάνουν και ο ελεγκτής πρέπει να δείξει ένα υψηλό επίπεδο ικανοτήτων σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο(task).

Έτσι η δυσκολία της κατάστασης εργασίας φαίνεται να συσχετίζεται με την απόδοση που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον. Όμως και η ιεραρχική θέση των εργαζομένων φαίνεται να είναι σημαντική παράμετρος που έχει σχέση με το είδος αυτό της απόδοσης.

Σύμφωνα με την έρευνα των Van Scotter και Motowidlo (1996) σε μηχανικούς αεροπλάνων φαίνεται ότι μπορούμε να διαχωρίσουμε δύο τύπους απόδοσης που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον (contextual performance): α) την διαπροσωπική διευκόλυνση (interpersonal facilitation-IF) η οποία συνίσταται σε συνεργατικές, βοηθητικές πράξεις που δείχνουν κατανόηση για τον άλλο και βοηθούν την απόδοση του συναδέλφου και β) την αφοσίωση στην εργασία(job dedication-JD) η οποία είναι απόδοση που περιλαμβάνει αυτό-υποκινούμενες και αυτό-επιβαλλόμενες πράξεις όπως το να δουλεύει κανείς σκληρά, να παίρνει πρωτοβουλίες και να ακολουθεί κανόνες για την υποστήριξη των οργανωτικών σκοπών. Οι προτάσεις στις οποίες βασίζεται η μέτρηση των IF και JD δείχνουν πως οι δύο αυτές έννοιες βρίσκονται πολύ κοντά στους παράγοντες του αλτρουισμού και της ευσυνειδησίας του OCB. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι και η απόδοση σε σχέση με το καθήκον και οι δύο πλευρές της απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον (η διαπροσωπική διευκόλυνση και η αφοσίωση στην εργασία) παίζουν ρόλο στις αξιολογήσεις της συνολικής απόδοσης. Ωστόσο τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για τους μηχανικούς αεροσκαφών, που εργάζονται σε χαμηλόβαθμες θέσεις, υπάρχει μια πιο ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ της διαπροσωπικής διευκόλυνσης (interpersonal facilitation) και της απόδοσης σε σχέση με το καθήκον από ότι μεταξύ της αφοσίωσης στην εργασία(job dedication) και της απόδοσης σε σχέση με το καθήκον(task performance).

Οι Borman και Motowidlo το 1993 σημείωσαν ότι είναι πιθανό η διάκριση μεταξύ της απόδοσης που είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον και εκείνης που είναι προσανατολισμένη στην εργασία να είναι διαφορετική για τα διευθυντικά στελέχη.

Στηριζόμενος σε αυτήν την παρατήρηση ο Conway (1999) υπέθεσε ότι για τα διευθυντικά στελέχη και οι δύο τύποι απόδοσης προσανατολισμένης στο περιβάλλον (η αφοσίωση στην εργασία-job dedication- και η διαπροσωπική διευκόλυνση-interpersonal facilitation) θα συνέβαλαν στην συνολική απόδοση. Η υπόθεση αυτή είναι ουσιαστικά αντίθετη με το αποτέλεσμα της έρευνας των Van Scotter και Motowidlo (1996), οι οποίοι έδειξαν ότι για τους μηχανικούς δεν υπήρχε ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ της αφοσίωσης στην εργασία(job dedication) και της απόδοσης σε σχέση με το καθήκον(task performance). Ο Conway (1999)βρήκε ότι για τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να γίνει επαρκής διάκριση μεταξύ των δύο τύπων της απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον. Επίσης βρέθηκε ότι η διαπροσωπική διευκόλυνση (interpersonal facilitation) συνεισφέρει στην συνολική τους απόδοση, όπως και για τους μηχανικούς αεροσκαφών στην έρευνα των Van Scotter και Motowidlo(1996), επιπλέον όμως για τα διευθυντικά στελέχη ισχύει και ότι η αφοσίωση στην εργασία(job dedication) συμβάλλει στην συνολική απόδοσή τους.

Φαίνεται λοιπόν ότι οι δύο τύποι απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον, η διαπροσωπική διευκόλυνση(interpersonal facilitation) και η αφοσίωση στην εργασία(job dedication), συνεισφέρουν διαφορετικά στην συνολική απόδοση αναλόγως του αν ο εργαζόμενος ανήκει ή όχι στα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού.

Επαναπροσδιορισμός του OCB

Με τα ευρήματα του Conway(1999) φαίνεται ότι είναι σύμφωνος και ο Organ ο οποίος δύο χρόνια πριν, το 1997, παρατήρησε ότι ορισμένες εργασίες κυρίως προσανατολισμένες προς τα άτομα και την διοίκηση ενέχουν ως τυπικό καθήκον την απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον.

Παρατήρησε όμως ότι πολλές από τις συμπεριφορές απόδοσης με προσανατολισμό το περιβάλλον είναι πολλές φορές εθελοντικές και ότι η ανταμοιβή τους είναι σε γενικές γραμμές πιο αβέβαιη και έμμεση από ότι οι ανταμοιβές της απόδοσης με προσανατολισμό το έργο, πλησιάζοντας έτσι περισσότερο τον «παραδοσιακό» ορισμό του OCB που είχε δοθεί το 1988(Organ, 1997).

Ο Organ (1997) επαναπροσδιορίζει το OCB όχι πλέον σαν μια συμπεριφορά εκτός του ρόλου εργασίας ή που δεν οδηγεί σε αμοιβές από το επίσημο σύστημα αμοιβής. Θέτει τα OCB's στην βάση του διαχωρισμού της απόδοσης προσανατολισμένης στην εργασία ή στο περιβάλλον(contextual performance vs task performance).

Συγκεκριμένα προτείνει ότι τα OCB's σε σχέση με την απόδοση που είναι προσανατολισμένη στην εργασία είναι λιγότερο πιθανό να θεωρηθούν σαν ένα καθήκον που επιβάλλεται από την θέση εργασίας, στο μέτρο που υπάρχουν συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων στην εταιρεία.

Επίσης προτείνει ότι ο εργαζόμενος, σε σχέση με την απόδοση που είναι προσανατολισμένη στην εργασία, είναι λιγότερο πιθανό να θεωρήσει ότι οι συμπεριφορές OCB θα οδηγήσουν υποχρεωτικά σε αμοιβές μέσω του επίσημου συστήματος αμοιβών.

Η εξαίρεση εδώ αφορά εκείνους τους επαγγελματίες η εργασία των οποίων από την φύση της ενέχει ως τυπικό καθήκον συμπεριφορές προσανατολισμένες στο περιβάλλον, όπως για παράδειγμα άτομα που έχουν ηγετικές θέσεις.

Αυτό όμως δεν μας απασχολεί πια αφού τώρα πλέον δεν απαιτείται από τον ορισμό του OCB οι συμπεριφορές που ανήκουν σε αυτό να είναι «εκτός ρόλου» και «μη επίσημα αμειβόμενες». Το OCB ορίζεται πλέον ως εκείνες οι συμπεριφορές που συμβάλλουν στην διατήρηση και ενίσχυση του κοινωνικού και ψυχολογικού περιβάλλοντος το οποίο υποστηρίζει την απόδοση σε σχέση με το έργο. Ορισμένες από αυτές τις συμπεριφορές μπορεί άνετα να εμπίπτουν στις σαφείς απαιτήσεις του τι αποτελεί τυπικό καθήκον(εντός ρόλου συμπεριφορά) και ορισμένες μπορεί να κερδίσουν επίσημες αμοιβές μέσω της επίδρασής τους στις αξιολογήσεις απόδοσης.

Σύμφωνα με την αναθεώρηση της έννοιας του OCB θα μπορούσαμε σχηματικά να παρουσιάσουμε τον ορισμό που είχε δοθεί από τον Organ το 1988 σε αντιπαράθεση με τον ορισμό που δίδεται από τον ίδιο το 1997 ώστε να γίνει σαφής η θεωρητική βάση του εννοιολογικού κατασκευάσματος, όπως διαμορφώνεται μετά από μια δεκαετία ερευνών πάνω στο θέμα.

Πίνακας 2

Συγκριτική παρουσίαση των παραμέτρων του ορισμού του OCB όπως αρχικά διαμορφώθηκαν το 1988 και όπως τελικά διατυπώθηκαν το 1997

		Οργανωτική Συμπεριφορά Σε Σχέση Με Το Πλαίσιο(OCB)	
		1988 (αρχικός ορισμός)	1997 (αναπροσδιορισμός έννοιας)
Παράμετροι Ορισμού	Συμπεριφορές Εντός ρόλου- Συμπεριφορές Εκτός ρόλου	Περιλαμβάνει συμπεριφορές εκτός ρόλου	—
	Συμπεριφορές Προσανατολισμένες στο Περιβάλλον-Συμπεριφορές Προσανατολισμένες στην Εργασία	—	Το OCB ορίζεται ως συμπεριφορές που υποστηρίζουν το ευρύτερο οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο τεχνικός πυρήνας του οργανισμού
	Επίσημη Αμοιβή	Το OCB περιλαμβάνει συμπεριφορές εκτός ρόλου εργασίας οι οποίες δεν μπορεί να οδηγήσουν σε αμοιβές	Οι συμπεριφορές OCB αφορούν το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον και μπορεί να οδηγήσουν σε αμοιβές
	Προαγωγή της Αποτελεσματικότητας του Οργανισμού	Ναι	Ναι

Βέβαια ακόμη και με βάση αυτόν τον εννοιολογικό αναπροσδιορισμό το πρόβλημα της εννοιολογικής καθαρότητας του OCB δεν έχει λυθεί τελείως. Ακόμη και αν ορίσουμε το

OCB σαν εκείνες τις συμπεριφορές που διατηρούν το οργανωτικό πλαίσιο και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν τις συγκεκριμένες εργασίες που απαιτεί η θέση τους, ωστόσο οι έννοιες οργανωτικό πλαίσιο και ψυχολογικό κλίμα είναι με την σειρά τους αρκετά αφηρημένες.

Όπως πρόσφατα υποστήριζε ο Organ τούτο θα μπορούσε να λυθεί ορίζοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές που αποτελούν αυτές τις δύο έννοιες και εξασφαλίζοντας επακόλουθα την μεταξύ των αξιολογητών αξιοπιστία.

Άλλωστε όπως ο ίδιος τονίζει υπάρχει μια μακρά παράδοση αναφορικά με την διάκριση απόδοσης προσανατολισμένης στο περιβάλλον και απόδοσης προσανατολισμένης στην εργασία. Τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούμε να βρούμε στην εργασία των Bales και Slatter (1955) οι οποίοι βρήκαν ότι σε μικρές ομάδες δημιουργούνται διαφορετικοί ρόλοι για τα άτομα που έχουν προσανατολισμό στον καθήκον και για εκείνα που έχουν προσανατολισμό στο περιβάλλον, στην δουλειά των Fleishman, Harris και Burt (1955) οι οποίοι έδειξαν ότι α) η πρωτοβουλία και β) το να σκέφτεται ο ηγέτης τους άλλους είναι διαστάσεις της τυπικής περιγραφής της θέσης του, καθώς και στις προτάσεις των Katz και Kahn (1966) οι οποίοι διαχώρισαν μεταξύ των συστημάτων παραγωγής, συντήρησης, προσαρμογής και πολιτικής του οργανισμού. Ακόμη και οι έρευνες του Hawthorne, (Roethlisberger & Dickson, 1939/1967) αναγνώρισαν την αξία της διάκρισης μεταξύ της τυπικής και της άτυπης ηγεσίας (Organ, 1997).

Στο κεφάλαιο αυτό ορίσαμε την έννοια του OCB όπως προκύπτει μετά τον αναπροσδιορισμό της σύμφωνα με την απόδοση με προσανατολισμό το περιβάλλον. Ο ορισμός αυτός αποτελεί και την θεωρητική βάση της εργασίας μας.

Τα OCB's, όπως είδαμε σύμφωνα με τον ορισμό τους, αποτελούν συμπεριφορές οι οποίες είναι θετικές για τον οργανισμό και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του.

Υπάρχουν όμως και οι συμπεριφορές που είναι αντίθετες με το OCB και έχουν αρνητικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Σκοπός του επόμενου κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει αυτές τις συμπεριφορές ώστε να προσθέσει ένα τελευταίο πλην όμως ουσιώδες στοιχείο στην εικόνα της έννοιας του OCB ολοκληρώνοντας με τον τρόπο αυτό την παρουσίαση του εννοιολογικού κατασκευάσματος.

Αντίθετα του OCB εννοιολογικά κατασκευάσματα

Ένα ακόμη στοιχείο που είναι ουσιώδες για την εννοιολογική καθαρότητα του OCB και για την εγκαθίδρυση της αποκλίνουσας εγκυρότητας του είναι η αντιπαράβολή του με τα εννοιολογικά κατασκευάσματα που είναι αντίθετα με αυτό.

Οι Skarlicki και Forlger (1997) όρισαν την Organizational Retaliation Behavior(ORB)- Οργανωτική Εκδικητική Συμπεριφορά, ως τις συμπεριφορές εκείνες που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους προκειμένου να τιμωρήσουν τον οργανισμό και τους αντιπροσώπους του για την αντιλαμβανόμενη αδικία. Είδαν το ORB σαν το αντιστρόφως ανάλογο του OCB:ακριβώς όπως το OCB μπορεί να είναι κρίσιμο για την συντήρηση του οργανισμού(Katz & Kahn, 1966) έτσι και το ORB μπορεί να μην φαίνεται επικίνδυνο, όπως φαίνονται πιο ανοικτά εκφρασμένες αρνητικές συμπεριφορές, αλλά στο σύνολό του μπορεί να καταναλώνει σημαντικό όγκο ενέργειας εις βάρος της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Οι μελετητές δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης του ORB μέσω των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι για τους συναδέλφους τους σε μια κλίμακα BOS (Behavioral Observation Scale), ειδικά κατασκευασμένη για την συγκεκριμένη έρευνα μέσω της τεχνικής των κρίσιμων συμβάντων.

Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν, για μια περίοδο 6-12 μηνών πριν από την έρευνα σε δύο ερωτήσεις: α) τι ήταν αυτό που κάποιος συνάδερφός τους έκανε και που χαρακτηρίζεται ως εκδικητικό και β) γιατί θεωρούσαν ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι εκδικητική.

Με τον τρόπο αυτό δημιούργησαν μια κλίμακα 17 προτάσεων που απαντάται βάσει μιας κλίμακας Likert 5 βαθμών. Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς, μεταξύ άλλων, είναι η καταστροφή του εξοπλισμού της εταιρείας, το να μιλά αρνητικά ο εργαζόμενος για την εταιρεία προς τα έξω, να χάνει τον χρόνο του στην δουλειά ή να μην τον χειρίζεται σωστά, ή να παρακρατεί πληροφορίες που χρειάζονται άλλοι συνάδελφοί του. Οι συμπεριφορές αυτές είναι εμφανώς οι αντίθετες από αρκετές συμπεριφορές που περιλαμβάνονται στους παράγοντες του OCB.

Οι ερευνητές βρήκαν ισχυρές συνάψεις μεταξύ των αξιολογήσεων των συναδέλφων για τα ORB's και των αναφορών που έδιναν για την αδικία στον οργανισμό οι αξιολογούμενοι για την αρνητική τους συμπεριφορά. Μάλιστα οι συνάψεις που βρέθηκαν από την συγκεκριμένη έρευνα είναι, σε απόλυτο βαθμό, ισχυρότερες από τις θετικές συνάψεις που βρίσκονται από τις έρευνες που συσχετίζουν το OCB και την οργανωτική δικαιοσύνη. Δηλαδή, όπως παρατηρούν και οι Organ και Paine (1999), είναι ξεκάθαρο ότι οι

αντιλήψεις για την αδικία στα πλαίσια του οργανισμού έχουν ισχυρότερη σχέση με το ORB από ότι έχουν οι αντιλήψεις για την δικαιοσύνη με το OCB. Φαίνεται μάλιστα, ότι υπάρχει ένα συνεχές μεταξύ των υψηλών επιπέδων του ORB και του OCB με το μέσο αυτού του συνεχούς να αντιπροσωπεύει κάποιον που δεν προβαίνει ούτε σε πράξεις εκδίκησης εναντίον του οργανισμού ούτε σε πράξεις που βοηθούν την λειτουργία του.

Εκτός από τους παραπάνω ερευνητές και οι Fisher και Locke (1992)όπως αναφέρεται από τους Podsakoff και Mackenzie (1997) αναγνώρισαν αρκετές μορφές Anticitizenship Behaviors(ACB's).Αυτές είναι: η απείθεια και η αντίσταση του εργαζομένου στην εξουσία(να αγνοεί επίτηδες τους κανόνες, να αντιμιλά στον προϊστάμενό του κτλ), η εκδίκηση(να πουλάει μυστικά της εταιρείας στους ανταγωνιστές, να κλέβει υλικό από την εταιρεία), και η αποφυγή από το ίδιο το εργασιακό καθήκον(να κάνει ότι έχει δουλειά, να χρησιμοποιεί τον χρόνο της εταιρείας για ιδιωτικές υποθέσεις του κτλ).

Τέλος, προκειμένου να είναι σαφείς οι συμπεριφορές που είναι αντίθετες με το OCB θα πρέπει να κάνουμε την διάκριση μεταξύ των συμπεριφορών που ενεργητικά βλάπτουν το περιβάλλον εργασίας, δηλαδή του ORB, και εκείνων των συμπεριφορών που αφορούν στο να προσπαθεί λιγότερο ο εργαζόμενος στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Οι Kindwell και Bennett (1993) ονόμασαν το δεύτερο είδος συμπεριφοράς Propensity to Withhold Effort(PWE) και υποστήριξαν ότι είναι ανεξάρτητο με την έννοια του ORB ή του OCB. Αφορά την μείωση του ποσού της προσπάθειας από πλευράς των ατόμων που ανήκουν σε μια ομάδα επιφορτισμένη με ένα έργο για το οποίο είναι υπεύθυνα όλα τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή, και η αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με το έργο γίνεται για όλη την ομάδα και όχι για ένα άτομο μόνο. Οι συγγραφείς υπέθεσαν ότι το PWE επηρεάζεται από το μέγεθος της ομάδας, από το είδος του έργου αλλά και από τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την ισότητα στον χώρο εργασίας.

Όπως παρατηρούν οι Organ και Paine (1999) μπορούμε να σκεφτούμε το PWE σαν το αντίθετο της ευσυνειδησίας του OCB.

Οι ίδιοι προτείνουν ότι η εννοιολογική καθαρότητα για τις αντίθετες αυτές έννοιες του OCB θα μπορούσε να επιτευχθεί αν μελετούσαμε την σχετική κατανομή και σημαντικότητα του OCB και των αντίθετων εννοιών του. Αν δηλαδή βρίσκαμε ότι τα υψηλά επίπεδα και των δύο είναι το ίδιο σπάνια και σημαντικά για τον οργανισμό καθώς επίσης ότι οι ίδιες μεταβλητές που προβλέπουν το OCB προβλέπουν και τις αντίθετες με αυτό έννοιες, αλλά βέβαια με αντίθετο πρόσημο για το OCB και για την αντίθετη έννοιά του. Σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσαμε να ενώσουμε και να συνοψίσουμε όλες τις παραπάνω έννοιες.

Βλέπουμε ότι μπορούμε σαφώς να διακρίνουμε μεταξύ του εννοιολογικού περιεχομένου του OCB και των αντίθετων εννοιολογικών κατασκευασμάτων. Πέρα από αυτό όμως φαίνεται ότι υπάρχουν και διαφορετικού βαθμού συσχετίσεις των δύο αντίθετων εννοιών με το δίπολο δικαιοσύνη- αδικία: τα ORB's συσχετίζονται περισσότερο με την

αντιλαμβανόμενη αδικία στον οργανισμό απ' ότι συσχετίζονται τα OCB's με την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη.

Μπορούμε έτσι να υποστηρίξουμε ότι φαίνεται πως η Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο (OCB) έχει επαρκή αποκλίνουσα και εννοιολογική εγκυρότητα.

Έχοντας περιγράψει το εννοιολογικό κατασκεύασμα όπως αρχικά ορίστηκε αλλά και όπως τελικά προσδιορίστηκε από τον Organ αλλά και έχοντας αναλύσει τις διαφορές του τόσο σε σχέση με τα παρόμοια με αυτό εννοιολογικά κατασκευάσματα όσο και με τα αντίθετά του προχωρούμε να συνοψίσουμε τις ερευνητικές εργασίες που έχουν ασχοληθεί με το θέμα του OCB, ώστε να δείξουμε ότι το εννοιολογικό αυτό κατασκεύασμα συνδέεται με πολύ σημαντικές μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου οι οποίες αφορούν τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Παράγοντες πρόγνωσης του OCB

Στάσεις και παράγοντες προδιάθεσης

Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα των παραγόντων πρόγνωσης του OCB.

Η προσωπικότητα ως παράγοντας πρόγνωσης του OCB, έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές από τα πρώτα ήδη χρόνια μελέτης του.

Έτσι οι Smith, Organ και Near (1983), βρήκαν ότι οι συσχετίσεις μεταξύ του OCB και του νευρωτισμού(συναισθηματικής αστάθειας) κυμαίνονται από -0.19 έως -0.13 , ενώ οι συσχετίσεις μεταξύ του OCB και της ικανοποίησης από την εργασία ήταν πολύ υψηλότερες. Η εξωστρέφεια(η τάση του ατόμου να στρέφεται προς το εξωτερικό περιβάλλον και όχι προς τον εαυτό του) δεν φάνηκε να έχει σχέση με το OCB, όπως άλλωστε βρέθηκε και από τους Barrick, Mount και Strauss (1993).

Οι Organ και Konovsky, σε μια επόμενη έρευνα το 1989 που αφορούσε την ανάλυση των πιθανών σχέσεων μεταξύ γνωστικών και συναισθηματικών παραγόντων και του OCB, βρήκαν ότι το OCB έχει το χαρακτήρα ενός σκόπιμου και ελεγχόμενου χαρακτηριστικού που συγγενεύει περισσότερο με την λήψη απόφασης παρά με μια έκφραση συναισθηματικών παραγόντων. Οι ερευνητές προτείνουν την θεώρηση του OCB ως μιας γνωστικά υποκινούμενης συμπεριφοράς μέσα στα πλαίσια της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange) του Blau (1964): όσο το άτομο εκτιμά ότι υπάρχει δικαιοσύνη στις λειτουργίες του οργανισμού που το αφορούν θα εμπλέκεται σε συμπεριφορές τύπου OCB. Όταν όμως πάψει να εκτιμά ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον οργανισμό τότε είναι πιθανό αντί να παρουσιάσει μείωση της απόδοσης του στον τυπικό ρόλο της εργασίας του, ή αντί να αποχωρίσει από τον οργανισμό, να μειώσει το OCB ώστε το ισοζύγιο να ισοσταθμίσει και πάλι.

Σε μια ακόμη έρευνα που αφορούσε το OCB και την σχέση του με την ικανοποίηση από την εργασία και την προσωπικότητα, οι Organ και Lingl (1995) βρήκαν ότι μόνο η ευσυνειδησία από τους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας συσχετιζόταν με το OCB και μάλιστα η συσχέτιση αφορούσε μόνο τον παράγοντα της γενικευμένης συμβατότητας(generalized compliance). Αυτό το αποτέλεσμα είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι ο παράγοντας αυτός του OCB είναι εννοιολογικά παρόμοιος με την ευσυνειδησία του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας.

Προσπαθώντας να διερευνήσουν περαιτέρω την σχέση μεταξύ των προδιαθεσικών και περιβαλλοντικών παραγόντων πρόβλεψης του OCB οι Konovsky και Organ το 1996,

διενήργησαν μια ακόμη έρευνα στην οποία βρήκαν ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, λειτουργικά ορισμένοι ως η αντιλαμβανόμενη από τον εργαζόμενο δικαιοσύνη, η ισότητα και η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, είναι εκείνοι που προβλέπουν τους περισσότερους παράγοντες του OCB. Παρά ταύτα η ευσυνειδησία και πάλι, όπως και στην προηγούμενη έρευνα, προβλέπει την γενικευμένη συμμόρφωση (generalized compliance) αλλά και τον αλτρουισμό και τις συμμετοχικές αρετές. Αυτό το αποτέλεσμα είναι συναφές με τα αποτελέσματα των Barrick και Mount (1991), Barrick, Mount και Strauss (1993) ότι αυτή η διάσταση ή κάποιο χαρακτηριστικό που επικαλύπτει αυτή την διάσταση (Hough, 1992. Schneider & Hough, 1995) ίσως να είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης στην εργασία με την ευρύτερη έννοιά της, συμπεριλαμβανομένου δηλαδή και του OCB. Βέβαια σύμφωνα και με τους συγγραφείς του άρθρου αλλά και με την Hough (1992) το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας ίσως να είναι πολύ ανομοιογενές και γενικό για το εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα η μέτρηση της εργασιακής προσωπικότητας με αυτό να είναι ανεπαρκής.

Στην ίδια παρατήρηση φτάνει και ο Organ (1994), όπως αναφέρεται από τους Bettencourt, Gwinner και Meuter (2001). Οι τελευταίοι θέλησαν να μελετήσουν την σχέση μεταξύ των OCB's που είναι προσανατολισμένα στις υπηρεσίες και τους παράγοντες πρόγνωσης τους. Διαχώρισαν μάλιστα τρεις τύπους OCB's προσανατολισμένα στις υπηρεσίες: την πίστη στον οργανισμό, τις υπηρεσίες και την συμμετοχή.

Έτσι, βάσει των παραπάνω παρατηρήσεων για την πιθανή ανεπάρκεια του μοντέλου των πέντε παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον, όρισαν την προσωπικότητα ως την εμπάθεια του εργαζομένου και τον προσανατολισμό του στις υπηρεσίες. Εκτός όμως από την προσωπικότητα ως πιθανό παράγοντα πρόγνωσης εισήγαγαν στην μελέτη τους και τους παράγοντες της γνώσης πάνω στο εργασιακό αντικείμενο και των εργασιακών στάσεων [συγκεκριμένα της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης από τον Οργανισμό (Perceived Organizational Support-POS) και της εργασιακής ικανοποίησης]. Βρήκαν ότι οι εργασιακές στάσεις προέβλεπαν τον παράγοντα του OCB που συνδέεται με την πίστη στον οργανισμό, η προσωπικότητα προβλέπει το OCB που είναι προσανατολισμένο στις υπηρεσίες και η γνώση στο εργασιακό αντικείμενο μαζί με την προσωπικότητα προβλέπουν τον παράγοντα συμμετοχής του OCB.

Τα αποτελέσματα που αφορούν στην προσωπικότητα είναι συναφή με τα παλιότερα ευρήματα του George (1991) ο οποίος βρήκε ότι το θετικό συναίσθημα στην εργασία συνδέεται θετικά με την απόδοση στις φιλοκοινωνικές εργασιακές συμπεριφορές (Prosocial Organizational Behavior) που ανήκουν τόσο στον επίσημο εργασιακό ρόλο αλλά και που είναι πέρα από αυτόν.

Επίσης οι McFarlane- Shore και Wayne (1993) βρήκαν ότι τόσο η συναισθηματική αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό όσο και η Αντιλαμβανόμενη Υποστήριξη από

τον Οργανισμό(Perceived Organizational Support) συσχετίζονταν θετικά με το OCB αλλά ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό ήταν ο καλύτερος παράγοντας πρόγνωσης του OCB.

Οι Organ και Ryan, το 1995, διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση των ερευνών που είχαν ασχοληθεί με διάφορες στάσεις ως παράγοντες πρόγνωσης του OCB.

Οι παράγοντες που είχαν μελετηθεί πιο συχνά μέχρι τότε ήταν η ικανοποίηση από την εργασία, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η συναισθηματική αφοσίωση και η υποστήριξη του ηγέτη. Και οι τέσσερις παράγοντες είχαν σχεδόν ισοδύναμες συσχετίσεις με τον παράγοντα του αλτρουισμού και της γενικευμένης συμμόρφωσης του OCB. Δεν υπήρχε κανένας που να διαφαίνεται σαν ο καλύτερος παράγων πρόβλεψης ή ως ο παράγων που να μπορεί να ευθύνεται για την συσχέτιση άλλων παραγόντων με το OCB.

Αυτά τα αποτελέσματα οδηγούν τους συγγραφείς στην σκέψη ότι οι τέσσερις αυτές εργασιακές στάσεις, δεδομένου του ότι έχουν και υψηλές μεταξύ τους συνάφειες, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά και ίσως συνδυαζόμενες να μετρούν ένα γενικότερο παράγοντα ο οποίος είναι ο παράγοντας ηθικού (the m-moral- factor).

Αν λοιπόν υποθέσουμε ότι ο παράγοντας αυτός αντιπροσωπεύει μια βασική ψυχολογική διάσταση στον εργασιακό χώρο, τότε ίσως κάθε στάση σχετική με τον εργασιακό χώρο να καθρεφτίζει, σε κάποιο βαθμό, αυτόν τον παράγοντα. Φαίνεται λοιπόν ότι αυτό που έχουν κοινό αυτές οι εργασιακές στάσεις, ο παράγοντας ηθικού, είναι και αυτός που πραγματικά συσχετίζεται με το OCB. Προς αυτή την κατεύθυνση συνηγορεί και μια πρόσφατη δημοσίευση του Organ (1997) η οποία κατέληξε μεταξύ άλλων ότι ένας γενικός παράγοντας ηθικού βρίσκεται κάτω από τις συνάφειες μεταξύ των εργασιακών στάσεων και του OCB.

Η μετα- ανάλυση των Organ και Ryan(1995) έδειξε ότι οι μετρήσεις προσωπικότητας αποτυγχάνουν στο να εξηγήσουν ένα αρκούντως μεγάλο μέρος της σχέσης μεταξύ του OCB και των εργασιακών στάσεων, εξαιρουμένου του παράγοντα της ευσυνειδησίας η οποία δείχνει να συσχετίζεται με την συμμόρφωση (compliance), τον απρόσωπο δηλαδή παράγοντα του OCB.

Παρά ταύτα οι Organ και Paine (1999) ασκούν κριτική στο παλιότερό άρθρο των Organ και Ryan (1995). Έτσι ο Organ, ουσιαστικά, παραδέχεται ότι προκειμένου να κάνουν την μετα- ανάλυση τους οι Organ και Ryan(1995) ομαδοποίησαν αποτελέσματα από έρευνες που χρησιμοποίησαν διαφορετικά μέσα μέτρησης τα οποία θεώρησαν ότι μετρούν την ευσυνειδησία· είναι πολύ πιθανό λοιπόν αυτά τα μέσα μέτρησης να έχουν διαφορετικούς βαθμούς εγκυρότητας. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να κατέληξαν σε εσφαλμένα συμπεράσματα για την σχέση του OCB με την προσωπικότητα.

Επίσης οι Borman και Motowidlo(1993), Motowidlo και Van Scotter(1994) και Van Scotter και Motowidlo (1996) έχουν καταλήξει σε ευρήματα αντίθετα με αυτά των Organ και

Ryan (1995). Οι εργασίες τους δείχνουν ότι η ευσυνειδησία όταν καθορίζεται με σταθερό τρόπο και με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ο βαθμός εξάρτησης και ο βαθμός προσανατολισμού προς την εργασία, συνδέεται ισχυρότερα με το OCB από ότι φαίνεται στην μετα-ανάλυση των Organ και Ryan(1995).

Συμπερασματικά, από τους παράγοντες πρόγνωσης του OCB που έχουν μελετηθεί ως τώρα μπορεί κανείς να πει ότι ο γενικός παράγοντας ηθικού(m-moral factor)- ο οποίος συμπεριλαμβάνει μεταβλητές όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η συναισθηματική αφοσίωση, η ικανοποίηση από την εργασία και η υποστήριξη του ηγέτη- είναι εκείνος που φαίνεται ότι πραγματικά συνδέεται με τα OCB'ς.

Επίσης έχουν βρεθεί και συσχετίσεις των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ιδιαίτερα της ευσυνειδησίας, ως χαρακτηριστικού της προσωπικότητας με τον παράγοντα της γενικευμένης συμβατότητας του OCB καθώς και με τους παράγοντες του αλτρουισμού και τις συμμετοχικές αρετές.

Οι έρευνες που αναλύσαμε στο παραπάνω κεφάλαιο είναι στην πλειοψηφία τους συναφειακές έρευνες που στηρίζονται στην συσχέτιση του OCB με κάποιες μεταβλητές. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε πειραματικές έρευνες πάνω στο θέμα.

Πειραματική έρευνα στο OCB

Η πειραματική έρευνα στο OCB είναι σχετικά λίγη σε σχέση με την συναφειακή έρευνα που κατά κύριο λόγο έχει επικρατήσει στο χώρο.

Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι για την σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές πρόγνωσης και στις προβλεπόμενες μεταβλητές, γιατί η σχέση που παρουσιάζουν μπορεί να οφείλεται σε άλλες τρίτες παρεμβαλλόμενες μεταβλητές.

Θα μπορούσε κανείς να διερωτηθεί γιατί δεν υπάρχουν περισσότερες πειραματικές εργασίες πάνω στο θέμα, οι οποίες να παρέχουν επαλήθευση των αποτελεσμάτων από τις συναφειακές έρευνες. Τούτο μπορεί να οφείλεται σύμφωνα με τους Organ και Paine (1999) σε δύο κυρίως λόγους:

Κατ' αρχάς το OCB είναι ένα σχετικά ευρύ εννοιολογικό κατασκεύασμα και είναι μάλλον δύσκολο να το ορίσει κανείς τόσο συγκεκριμένα και στενά όσο απαιτεί ένα πείραμα.

Κατά δεύτερο λόγο το OCB έχει μέχρι τώρα ιδωθεί, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σαν το αποτέλεσμα στάσεων και προσωπικότητας. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προβλέψουν καλύτερα συνολικές συμπεριφορές μέσα από μια διαχρονική σχέση από ότι μπορούν να προβλέψουν συγκεκριμένες συμπεριφορές σε μια σχέση στην οποία απουσιάζει ο παράγοντας χρόνος, όπως ουσιαστικά συμβαίνει σε ένα πείραμα εργαστηρίου.

Οι Wrigth, George, Farnsworth, και McMahan (1993) όπως αναφέρεται από τους Organ και Paine (1999) διεξήγαγαν ένα πείραμα στο οποίο οι ερευνητές διαφοροποίησαν την δυσκολία του στόχου και τις αμοιβές για την εκπλήρωση του στόχου ως προς ένα συγκεκριμένο μέτρο απόδοσης εργασίας. Βρήκαν ότι οι δύσκολοι και οι συγκεκριμένοι στόχοι ενώ συσχετίζονταν με υψηλότερη απόδοση, μείωναν την πιθανότητα να εμφανίσει κανείς συμπεριφορές τύπου OCB, με την μορφή του να βοηθήσει κανείς ένα συνάδερφο-πειραματικό συνεργό που έφτανε αργοπορημένος στην δουλειά του. Μάλιστα οι χαμηλότεροι βαθμοί OCB ήταν για τα άτομα που ήταν πιο αφοσιωμένα στην εκπλήρωση του στόχου τους ο οποίος συνδεόταν με αμοιβή. Τούτο ουσιαστικά σημαίνει ότι η υποκίνηση για υψηλότερα επίπεδα παραγωγής μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα στο OCB.

Ένα ακόμη εργαστηριακό πείραμα είναι αυτό των Hui, Organ και Crooker (1994). Οι ερευνητές εδώ χειρίστηκαν την πίεση χρόνου σαν ένα μέσο που προκαλεί άγχος σε σχέση με το έργο, για να δουν κατά πόσο αυτό επηρεάζει την προθυμία των φοιτητών να συμμετέχουν σε μια υποθετικά άσχετη έρευνα που γινόταν από την διεύθυνση του πανεπιστημίου. Αν και σε γενικές γραμμές οι συσχετίσεις ήταν ασθενείς ωστόσο βρήκαν ότι όσο πιο μεγάλη ήταν η πίεση χρόνου τόσο μειωνόταν ή συμμετοχή των φοιτητών στην έρευνα.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, τα οποία είναι εργαστηριακά πειράματα, μια πολύ σημαντική συμβολή στον χώρο είναι αυτή των Skarlicki και Latham (1996). Οι ερευνητές διεξήγαγαν ένα οιονεί πείραμα (quasi-experiment) κατά την διάρκεια του οποίου οργάνωσαν ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο για τις αρχές της οργανωτικής δικαιοσύνης σε ηγετικά στελέχη ενός Καναδικού συνδικαλιστικού οργάνου. Πριν και μετά τρεις μήνες από την διεξαγωγή του πειράματος μετρήθηκαν οι αντιλήψεις των ατόμων για την δικαιοσύνη στις διαδικασίες του σωματείου και συγκεντρώθηκαν μετρήσεις για το OCB των ατόμων που ανήκαν στην πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου.

Το αποτέλεσμα του πειράματος ήταν ότι πράγματι το σεμινάριο απέδωσε και τα χαμηλόβαθμα στελέχη της πειραματικής ομάδας θεωρούσαν πιο δίκαιη την διοίκηση του σωματείου. Επίσης η ομάδα αυτή αύξησε τις συμπεριφορές τύπου OCB σε σχέση με την ομάδα ελέγχου. Η αύξηση μάλιστα ήταν τόσο σε σχέση με την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο του Οργανισμού (OCB- O, Organizational Citizenship Behavior towards the organization) όσο και σε σχέση με το Πλαίσιο των Ατόμων (OCB- I, Organizational Citizenship Behavior towards the individual). Σε μια προσπάθεια να κατασκευαστεί ένα αιτιακό μοντέλο βρέθηκε ότι η αύξηση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης εξηγούσε σχεδόν ολοκληρωτικά την αύξηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο του Οργανισμού (OCB- O) αλλά όχι και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο των Ατόμων (OCB- I), δηλαδή της πιο προσωπικής μορφής του OCB.

Οι Organ και Paine (1999) παρατηρούν ότι ενώ η παρέμβαση αύξησε την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη για το σωματείο και τις συμπεριφορές OCB των μελών στις συναλλαγές τους με άλλα μέλη του σωματείου τους, ωστόσο η αλλαγή στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη από μόνη της δεν ευθυνόταν για την αλλαγή στο OCB. Υπονοείται έτσι σύμφωνα με τους συγγραφείς ότι κάτι άλλο άλλαξε την συμπεριφορά των στελεχών του σωματείου εκτός από την δικαιοσύνη. Ίσως η ίδια η παρέμβαση να έδωσε την ευκαιρία να αλλάξει ο γενικότερος παράγων του ηθικού (moral factor) και συνεπαγόμενα και το OCB.

Εκτός από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και άλλες μεταβλητές έχουν μελετηθεί πειραματικά σε σχέση με το OCB. Έτσι οι Allen και Rush (1998) διεξήγαγαν μια «διπλή» έρευνα μελετώντας την επίδραση που έχει το OCB στην αξιολόγηση της απόδοσης. Η πρώτη μελέτη τους ήταν μια έρευνα πεδίου στην οποία μελέτησαν τις αξιολογήσεις διευθυντικών στελεχών για την απόδοση σε σχέση με το έργο 148 ατόμων. Η δεύτερη πειραματική-εργαστηριακή μελέτη τους έγινε σε 136 φοιτητές οι οποίοι είδαν και αξιολόγησαν αποσπάσματα από διδασκαλία που άλλοτε ήταν προσανατολισμένη στην απόδοση σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο (σε υψηλό ή σε χαμηλό βαθμό) και άλλοτε ήταν προσανατολισμένη στην απόδοση σε σχέση με το OCB (σε υψηλό ή σε χαμηλό βαθμό). Και στις δύο έρευνες φάνηκε ότι η προσωπική συμπάθεια και η αντιλαμβανόμενη συναισθηματική αφοσίωση

(perceived affective commitment) ήταν ενδιάμεσοι παράγοντες στην σχέση μεταξύ του OCB και της γενικής αξιολόγησης της απόδοσης. Επίσης η προσωπική συμπάθεια μεσολαβούσε στην σχέση μεταξύ του OCB και των προτάσεων για αμοιβή.

Καταλήγοντας, από την έως τώρα πειραματική έρευνα, βλέπουμε ότι το να θέτουμε στους εργαζομένους δύσκολους και συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι συσχετίζονται με αμοιβές μπορεί να αυξάνει την απόδοσή τους σε σχέση με το έργο μειώνει όμως τις συμπεριφορές OCB. Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταλήξει και οι Griffin et al. (2000), όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο «Εμπειρική χρησιμότητα της διαφοροποίησης μεταξύ της απόδοσης προσανατολισμένης στο έργο ή το περιβάλλον». Οι ερευνητές βρήκαν ότι οι δύσκολες εργασιακές καταστάσεις που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα πολύπλοκων ερεθισμάτων μειώνουν την απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον.

Ένας ακόμη παράγων που φαίνεται ότι έχει αιτιώδη σχέση με το OCB είναι η δικαιοσύνη: η αύξησή της οδηγεί και σε αύξηση των συμπεριφορών OCB.

Τέλος φαίνεται ότι η προσωπική συμπάθεια είναι ένας παράγων που μεσολαβεί στην σχέση μεταξύ της απόδοσης με προσανατολισμό το περιβάλλον και της συνολικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Έχοντας παρουσιάσει τους παράγοντες πρόγνωσης του OCB, όπως διαμορφώνονται από την έως τώρα ερευνητική εργασία(συναφειακή και πειραματική) θα προχωρήσουμε στο να δείξουμε για ποιόν λόγο είναι σημαντική η μελέτη αυτής της έννοιας.

Τα οργανωτικά αποτελέσματα του OCB

Η μελέτη του OCB ως απόδοση προσανατολισμένη στο περιβάλλον είναι σημαντική γιατί, από έρευνες που έχουν γίνει την τελευταία εικοσαετία, φαίνεται ότι παίζει ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πράγμα που οδηγεί τόσο σε αποφάσεις αμοιβής όσο και σε αποφάσεις σχετικά με την προαγωγή του εργαζομένου. Επίσης οι συμπεριφορές OCB είναι σημαντικές γιατί προάγουν την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε περαιτέρω αυτές τις διαπιστώσεις μέσα από την συγκέντρωση και παρουσίαση ερευνητικών μελετών που έχουν γίνει για τα θέματα αυτά.

Αποτελέσματα για τον εργαζόμενο

Αξιολόγηση της απόδοσης και αμοιβή

Τελευταία έχει αρχίσει να διαφαίνεται ότι στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εκτός από την απόδοση στο έργο υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που παίζουν ρόλο, παράγοντες που ίσως τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν πάντα.

Ένας από αυτούς τους παράγοντες φαίνεται ότι είναι και το OCB. Το βάρος που δίνεται στο OCB από τους προϊσταμένους δεν είναι πάντα το ίδιο όπως άλλωστε δεν είναι και ίδια η σημασία του OCB για όλες τις εργασίες. Πάντως αυτό που φαίνεται ξεκάθαρα από τις έως τώρα ερευνητικές εργασίες είναι ότι τα στελέχη ορίζουν την συνολική απόδοση των εργαζομένων σαν κάτι περισσότερο από την απόδοση σε σχέση με το τυπικό καθήκον. Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι γιατί τα στελέχη επηρεάζονται από τις συμπεριφορές OCB όταν αξιολογούν την απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες κατά καιρούς έχουν αναφερθεί να είναι τα συναισθήματα υποχρέωσης του προϊσταμένου προς ένα υπάλληλο που βοηθά, η τάση να αξιολογούμε τα άτομα είτε πολύ υψηλά είτε πολύ χαμηλά με βάση ένα χαρακτηριστικό τους που ξεχωρίζει(halo effect), τα στερεότυπα κ.α.

Ο Werner(1994) μελέτησε την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο των Ατόμων (Organizational Citizenship Behavior towards the Individual, OCB- I) και την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο του Οργανισμού(Organizational Citizenship Behavior towards the Organization, OCB- O) σε σύγκριση με την τυπική απόδοση των εργαζομένων για να δει αν το OCB δημιουργούσε τάση στα στελέχη να

αξιολογούν τους υπαλλήλους τους είτε πολύ υψηλά είτε πολύ χαμηλά με βάση ένα χαρακτηριστικό τους που ξεχωρίζει (halo effect). Βρέθηκε ότι υπήρχε συσχέτιση μεταξύ του OCB-I και του halo effect στις αξιολογήσεις των στελεχών, δηλαδή βρέθηκε ότι το halo effect ήταν μεγαλύτερο όταν τα στελέχη είχαν πολύ θετικές πληροφορίες για τις συμπεριφορές τύπου OCB των υπαλλήλων τους. Μάλιστα ο Werner υποστήριξε ότι εάν όντως το OCB είναι σημαντικό για την γενική αποτελεσματικότητα του οργανισμού και αν όντως οι πληροφορίες για το OCB μπορούν να εξηγήσουν την διασπορά στις αξιολογήσεις των στελεχών, τότε η αξία που έχει το OCB πρέπει μάλλον να γίνει σαφής στους υπαλλήλους, ώστε να είναι ενήμεροι για την διαδικασία αξιολόγησής τους.

Με την παρατήρηση αυτή συμφωνούν και οι Organ και Paine(1999) οι οποίοι τονίζουν ότι οι υπάλληλοι που παίρνουν τις ευθύνες τους πολύ σοβαρά και πιστεύουν ότι αποδίδουν στο μέγιστο μπορεί να αισθανθούν αδικημένοι εάν ανακαλύψουν ότι κρίνονται με κριτήρια τα οποία δεν έχουν σαφώς καθοριστεί από πριν. Τα συναισθήματα αδικίας μπορεί να καθορίσουν την κινητοποίηση των υπαλλήλων, την ικανοποίησή τους από την δουλειά τους και να αυξήσουν την πιθανότητα της παραίτησης από τον οργανισμό.

Οι MacKenzie, Podsakoff και Fetter(1991) βρήκαν ότι οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων για την απόδοση πωλητών γίνονται με βάση την τυπική απόδοση και την απόδοση σε OCB's σε ίσο βαθμό και ότι μάλιστα οι παράγοντες του OCB που έπαιζαν το πιο σπουδαίο ρόλο ήταν ο αλτρουισμός και οι συμμετοχικές αρετές. Παρά ταύτα αναφέρουν πως φαίνεται ότι είναι πιθανό οι προϊστάμενοι να μην έχουν μεταξύ τους ένα σταθερό τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης ή να μην δίνουν όλοι το ίδιο βάρος στο OCB.

Το OCB πάντως ως απόδοση προσανατολισμένη στο περιβάλλον φαίνεται ότι όντως παίζει ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στο συμπέρασμα αυτό φτάνουν και οι Borman, White και Dorsey(1995) οι οποίοι υποστήριζαν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση και την απόδοσή τους στο έργο αλλά και με βάση την απόδοσή τους ως προς το περιβάλλον.

Μάλιστα ένα μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων δεν διστάζουν να αποδώσουν χρηματική αξία στις συμπεριφορές OCB's, όπως βρέθηκε από τους Orr, Sackett και Mercer (1989). Οι συμπεριφορές αυτές βρέθηκε ότι εξηγούσαν ένα σημαντικό μέρος της διασποράς που δεν εξηγείται μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης στο τυπικό καθήκον. Επιπλέον η έρευνα αυτή έδειξε ότι, εκτός του ότι οι προϊστάμενοι αυτοί λάμβαναν υπόψη τους τα OCB's στην αξιολόγηση της απόδοσης, είχαν και πλήρη συνείδηση του ποιες πληροφορίες χρησιμοποιούσαν όταν έκαναν τις αξιολογήσεις τους. Επίσης συμφωνούσαν μεταξύ τους στον τρόπο που αξιολογούν αυτές τις συμπεριφορές και στο βάρος που δίνουν σε αυτές όταν κάνουν τις αξιολογήσεις τους.

Ένα ακόμη στοιχείο που θα πρέπει να προσέξουμε είναι ότι είναι πιθανό όλοι οι παράγοντες του OCB να μην είναι το ίδιο σημαντικοί για όλες τις εργασίες. Έτσι οι

MacKenzie, Podsakoff και Fetter(1991) αναφέρουν ότι το γεγονός πως στην έρευνά τους δεν βρέθηκε να υπάρχει επιρροή στην αξιολόγηση των πωλητών από τον παράγοντα του ομαδικού πνεύματος και της συναδελφικής αβρότητας ίσως να οφείλεται στην φύση της εργασίας. Ίσως σε μια ομαδική εργασία οι παράγοντες αυτοί να έπαιζαν ρόλο.

Φαίνεται λοιπόν ότι τα OCB's παίζουν σημαντικό ρόλο στις αξιολογήσεις των στελεχών για τους υφισταμένους τους, αν και δεν δίνεται πάντα το ίδιο βάρος στις συμπεριφορές αυτές. Τα στελέχη μάλιστα δεν διστάζουν να αντιστοιχίσουν χρηματική αξία στις συμπεριφορές OCB's.

Εκτός όμως από τον ρόλο τους στις αξιολογήσεις των εργαζομένων οι συμπεριφορές OCB παίζουν ρόλο και στις αποφάσεις για προαγωγή πράγμα το οποίο θα εξεταστεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Προαγωγή

Όπως τονίστηκε στο βιβλίο του Organ (1988) όσο πιο υψηλόβαθμή η θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό τόσο πιο συγκεκριμένα είναι τα τυπικά καθήκοντά. Η θεώρηση αυτή του Organ υπονοεί ότι τα άτομα που είναι υψηλά στην ιεραρχία θα επιδεικνύουν και μια ευρεία ποικιλία από συμπεριφορές τύπου OCB.

Το θέμα είναι ότι για να φτάσει κανείς σε υψηλόβαθμες θέσεις θα πρέπει να περάσει από αξιολογήσεις στις οποίες όπως φαίνεται το OCB παίζει ρόλο.

Πράγματι οι MacKenzie, Podsakoff και Paine(1999) διερεύνησαν αν το OCB και τα αντικειμενικά μέσα αξιολόγησης απόδοσης είχαν διαφορετικά αποτελέσματα στην αξιολόγηση της απόδοσης για τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Βρέθηκε ότι το OCB και τα αντικειμενικά μέσα αξιολόγησης της απόδοσης συμμετείχαν τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Μάλιστα όταν οι αξιολογήσεις αφορούσαν υψηλόβαθμες θέσεις το OCB εξηγούσε μεγαλύτερο μέρος των αξιολογήσεων απόδοσης από ότι όταν οι αξιολογήσεις αφορούσαν πιο χαμηλόβαθμες θέσεις.

Αυτό το συμπέρασμα συμφωνεί και με εκείνο στο οποίο είχαν φτάσει παλιότερα οι Botman και Motowidlo (1993). Οι ερευνητές είχαν βρει ότι οι αξιολογήσεις των ανώτερων στελεχών βασίζονται περισσότερο στην απόδοση σε σχέση με το OCB γιατί η εργασία τους είναι από την φύση της περισσότερο προσανατολισμένη στο περιβάλλον. Υποστήριξαν ότι οι διαφορές μεταξύ της εργασίας που είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένη με βάση τον ρόλο και της εργασίας που είναι εκτός αυτού δεν είναι και τόσο σαφείς για τα στελέχη και ότι περίπου το 30% της απόδοσής τους είναι απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον.

Βασιζόμενος σε αυτό το συμπέρασμα ο Conway(1999) βρήκε ότι πράγματι αυτή η διαφοροποίηση ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης για τα διευθυντικά και τα μη

διευθυντικά στελέχη ισχύει και ότι η αφοσίωση στην εργασία(job dedication) και η διαπροσωπική διευκόλυνση (interpersonal facilitation), ως πλευρές της απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον, συμβάλλουν στην αξιολόγηση της συνολικής τους απόδοσης.

Τέλος, οι Hui, Lam και Law (2000) εξέτασαν σε ένα οιονεί πείραμα (quasi-experiment) την λειτουργική αξία του OCB για την προαγωγή. Η έρευνα έγινε σε 293 ταμίες μιας πολυεθνικής τράπεζας και στους προϊσταμένους τους. Οι ταμίες αυτοί ήταν υποψήφιοι για προαγωγή. Τρεις μήνες πριν την ανακοίνωση της προαγωγής τους τα άτομα αυτά έλαβαν ένα φάκελο ο οποίος περιείχε ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης του OCB τους και μια μέτρηση της λειτουργικής αξίας που έχει το OCB στην προαγωγή τους σύμφωνα με την γνώμη τους. Τρεις μήνες μετά την ανακοίνωση των προαγωγών δόθηκε στα ίδια άτομα μόνο το ερωτηματολόγιο OCB. Το ίδιο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε και από τους προϊσταμένους τους. Σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων αλλά και σύμφωνα με τις αυτό-αξιολογήσεις των εργαζομένων βρέθηκε ότι το OCB συνδέεται με την προαγωγή: οι εργαζόμενοι που παρουσίαζαν περισσότερες συμπεριφορές OCB πριν την προαγωγή ήταν και πιο πιθανό ότι θα προαχθούν από αυτούς που παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα OCB. Επίσης βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούσαν το OCB ως λειτουργική συμπεριφορά για την προαγωγή τους ήταν και πιο πιθανό να επιδεικνύουν περισσότερες συμπεριφορές OCB πριν από την απόφαση προαγωγής τους. Οι συγγραφείς υποστήριζαν ότι το αν οι εργαζόμενοι θεωρούσαν τις συμπεριφορές OCB ως λειτουργικές ή όχι για την προαγωγή τους έπαιξε τον πλέον σημαντικό ρόλο στην επίδειξη των συμπεριφορών αυτών.

Από τις παραπάνω έρευνες φαίνεται ότι το OCB παίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις για την προαγωγή αφού συμβάλλει σημαντικά στην αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων και θεωρείται από αυτούς ως μια λειτουργική συμπεριφορά για την προαγωγή τους. Ιδιαίτερα το OCB παίζει ρόλο στις αξιολογήσεις των ανώτερων στελεχών, αφού η εργασία τους είναι περισσότερο προσανατολισμένη στο περιβάλλον απ' ό,τι αυτή των ατόμων που εργάζονται σε χαμηλόβαθμες θέσεις.

Αν λοιπόν το OCB παίζει τόσο σημαντικό ρόλο για τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, ποιες είναι οι επιπτώσεις του για την αποδοτικότητα του οργανισμού στο σύνολό του; Αυτό το ερώτημα καλείται να απαντήσει το επόμενο κεφάλαιο.

Αποτελέσματα για τον οργανισμό

Μια από τις θέσεις που έχουν διατυπωθεί από τους Smith et al. (1983), Organ (1988), Borman και Motowidlo (1993) είναι ότι το OCB βελτιώνει την συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα και την απόδοση, με το να βελτιώνει τον κοινωνικό χαρακτήρα του οργανισμού και να μειώνει τις πιθανές τριβές μεταξύ των υπαλλήλων.

Οι τρόποι που μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο είναι συνοπτικά, όπως αναφέρονται από τους Podsakoff και MacKenzie (1997) οι ακόλουθοι: α) ένας τρόπος να αυξήσει το OCB την αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας των στελεχών, για παράδειγμα μέσω της βοήθειας που δίνουν τα παλιότερα μέλη ενός οργανισμού στα νεότερα ώστε να μάθουν γρηγορότερα τα νέα τους καθήκοντα β) άλλος τρόπος αύξησης της απόδοσης του οργανισμού μέσω του OCB είναι ότι αυτό ελευθερώνει τις παραγωγικές πηγές του οργανισμού για παράδειγμα ένας υπάλληλος που επιδεικνύει ευσυνειδησία αποδεσμεύει τον προϊστάμενο του από την υποχρέωση να τον επιτηρεί ενώ παράλληλα ένας τέτοιος υπάλληλος μπορεί να αναλάβει και επιπλέον ευθύνες γ) επίσης το OCB μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του με το να μειώσει την ανάγκη να αφιερώνονται οι πηγές του οργανισμού σε διαδικασίες συντήρησης της λειτουργίας του και με το να βοηθήσει στον συντονισμό των δραστηριοτήτων των ομάδων εργασίας η συμπεριφορά βοήθειας για παράδειγμα αυξάνει την συνοχή της ομάδας και ενισχύει το ηθικό της, μειώνοντας συνάμα και τις ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και άρα την σπατάλη χρόνου στην επίλυσή τους δ) ακόμη το OCB μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού, προσελκύοντας και κρατώντας τους καλύτερους εργαζόμενους, αφού για παράδειγμα, το να μην διαμαρτύρονται οι υπάλληλοι για ασήμαντες αιτίες και να υπομένουν τις δυσκολίες της δουλειάς, (να επιδεικνύουν δηλαδή ομαδικό πνεύμα-sportsmanship) δημιουργεί ένα κλίμα όπου τα άτομα βάζουν το συμφέρον της ομάδας μπροστά από το ατομικό συμφέρον, εντείνοντας έτσι το αίσθημα της πίστης και της αφοσίωσης στον οργανισμό και ε) το OCB μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να βελτιώσει την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε περιβάλλοντα που αλλάζουν όταν, για παράδειγμα, οι υπάλληλοι συμμετέχουν εθελοντικά και ενεργά σε συναντήσεις της εταιρείας και συνεισφέρουν πολύτιμες για την εταιρεία απόψεις και πληροφορίες, επιδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό συμμετοχικές αρετές (civic virtues)

Σε γενικές γραμμές οι θεωρητικές αυτές υπόθεσεις έχουν υποστηριχθεί από τις ερευνητικές εργασίες που έχουν γίνει έως τώρα.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού έχει μελετηθεί από την Karambaya (1991), όπως αναφέρεται από τους Organ και Paine (1999). Η ερευνήτρια έδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του OCB και των υποκειμενικών μετρήσεων της απόδοσης της ομάδας εργασίας. συγκεκριμένα βρήκε ότι οι υπάλληλοι στις ομάδες εργασίας που είχαν

υψηλή απόδοση, ήταν πιο ικανοποιημένοι και επιδείκνυαν περισσότερες συμπεριφορές OCB από ότι οι υπάλληλοι στις ομάδες εργασίας με μικρότερη απόδοση. Τα ευρήματά της επίσης αντανakλούσαν την σημαντικότητα της αλληλεξάρτησης μεταξύ των ομάδων εργασίας στην αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Οι Podsakoff, Ahearne και MacKenzie (1994) μελέτησαν αν το OCB πράγματι βελτιώνει την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω της αύξησης της απόδοσης των ομάδων εργασίας μιας ασφαλιστικής εταιρείας. Συγκεκριμένα μελέτησαν την επίδραση της μέσης απόδοσης OCB της ομάδας και της αποδοτικότητάς της σε πωλήσεις, στην συνολική αποδοτικότητα της ομάδας. Βρήκαν ότι το OCB βελτιώνει σημαντικά το επίπεδο της συνολικής απόδοσης της ομάδας και ότι συγκεκριμένα το ομαδικό πνεύμα(sportsmanship) και οι συμμετοχικές αρετές(civic virtues) ήταν αυτές που είχαν την ισχυρότερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, εξηγώντας το 17% της συνολικής απόδοσής της.

Οι ίδιοι συγγραφείς σε μια δεύτερη έρευνά τους το 1996, με το ίδιο θέμα αλλά σε διαφορετικό οργανωτικό περιβάλλον, αυτή την φορά σε ομάδες πωλητών φαρμακευτικής εταιρείας, βρήκαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας και το ομαδικό πνεύμα συσχετίζονταν θετικά με την απόδοση της ομάδας και μπορούσαν να προβλέψουν το 15% της συνολικής απόδοσής της.

Τέλος, οι Podsakoff, Ahearne και MacKenzie το 1997, έλεγξαν σε τρίτη έρευνά τους, την σχέση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού με το OCB μέσα από την μελέτη ομάδων εργασίας σε 40 εργοστάσια παραγωγής χαρτοπολτού. Βρήκαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας και το ομαδικό πνεύμα είχαν σημαντική επίπτωση στην ποσότητα της παραγωγής, ενώ η συμπεριφορά βοήθειας είχε σημαντική επίπτωση και στην ποιότητα της παραγωγής. Βρήκαν επίσης ότι το 1/4 της διασποράς της απόδοσης στην ποσότητα και το 1/5 της διασποράς της απόδοσης στην ποιότητα μπορούσαν να εξηγηθούν από το OCB.

Οι διαφορές ανάμεσα στους παράγοντες που επιδρούν το περισσότερο στην απόδοση της ομάδας οφείλονται κατά τους συγγραφείς στο ότι οι διαφορετικοί οργανισμοί που μελετήθηκαν είχαν και διαφορετικούς τρόπους αμοιβής των εργαζομένων(ατομικές ή ομαδικές αμοιβές) σε σχέση με την απόδοσή τους, αλλά και στο ότι η φύση της εργασίας ήταν διαφορετική ανάμεσα στους οργανισμούς.

Τέλος οι Walz και Niehoff (1996), όπως αναφέρεται από τους Organ και Paine (1999) σε μια μελέτη τους σε εστιατόρια, βρήκαν ότι η συμπεριφορά βοήθειας συσχετιζόταν θετικά με την γενική αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία, το εισόδημα του υπαλλήλου και την ποιότητα της απόδοσης. Επίσης βρήκαν ότι οι συμμετοχικές αρετές και το ομαδικό πνεύμα συσχετίζονταν αρνητικά με τα παράπονα των πελατών, και αυτό φαινόταν στις αξιολογήσεις των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Και οι τρεις

παράγοντες μαζί εξηγούσαν το 29%-43% της διασποράς από τους αντικειμενικούς παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB 's)- και ιδιαίτερα οι συμπεριφορές Αλτρουισμού, οι Συμμετοχικές Αρετές και το Ομαδικό Πνεύμα- πράγματι συμβάλλουν σημαντικά στην συνολική απόδοση του οργανισμού, επαληθεύοντας έτσι την θεωρητική παραδοχή του ορισμού του OCB.

Μάλιστα οι συμπεριφορές αυτές ερμηνεύουν ένα σημαντικό μέρος της διασποράς στην αξιολόγηση της απόδοσης τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής. Συμβάλλουν έτσι στην ολοκλήρωση της εικόνας μας για την απόδοση του οργανισμού και για τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή.

Οι έρευνες που έχουμε αναλύσει ως τώρα δείχνουν ότι τα OCB's συσχετίζονται με σημαντικές μεταβλητές στον οργανωτικό χώρο και ότι έχουν σημαντικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Όμως οι έρευνες αυτές έχουν κατά κύριο λόγο διεξαχθεί σε κοινωνίες με ατομικιστική κουλτούρα και άρα με ατομικιστική θεώρηση της εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε μερικές έρευνες που έχουν γίνει και σε χώρες με συλλογική κουλτούρα ώστε να μελετήσουμε πιθανές επιδράσεις της κουλτούρας των χωρών, και συνεπαγόμενα και της κουλτούρας των ατόμων, στις Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο.

Διαπολιτιστικές αναζητήσεις

Πολλοί θεωρητικοί και ερευνητές της οργανωτικής κουλτούρας έχουν υποστηρίξει ότι η κουλτούρα εργασίας στην Β.Αμερική είναι πολύ πιο ατομικιστική από ότι στην Ασία, την Λατινική Αμερική, και πολλές χώρες της Ευρώπης όπου κυριαρχεί περισσότερο μια πιο συνεργατική/ συλλογική κουλτούρα.

Οι Moorman και Blakely (1995) θεωρώντας την διάσταση του ατομισμού- συλλογικότητας σαν ένα παράγοντα πρόβλεψης του OCB που έχει σχέση με ατομικές διαφορές, βρήκαν ότι τα άτομα με συλλογική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορές OCB. Έτσι φαίνεται ότι και μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην ίδια κουλτούρα υπάρχουν διαφορές ως προς την διάσταση του ατομισμού- συλλογικότητας πράγμα το οποίο επηρεάζει την επίδειξη συμπεριφορών OCB. Η ύπαρξη αυτών των ατομικών διαφορών μπορεί να επηρεάσει και το επίπεδο των συμπεριφορών OCB της ευρύτερης ομάδας εργασίας στην οποία ανήκουν.

Το 1998, οι Chen, Hui και Sego, θέλησαν να εξετάσουν τον ρόλο του OCB στην κινητικότητα των εργαζομένων στην Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας. Η έρευνά τους περιελάμβανε 205 δυάδες προϊσταμένων- υφισταμένων από 11 εταιρίες. Φαίνεται ότι πράγματι το OCB μπορεί να προβλέψει την κινητικότητα των υπαλλήλων: οι υπάλληλοι που δείχνουν χαμηλότερα επίπεδα OCB είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν από τον οργανισμό από ότι αυτοί που δείχνουν υψηλότερα επίπεδα OCB.

Οι Organ και Lingl (1995) μελέτησαν την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB) σε εργοστάσια στην Αγγλία και τις ΗΠΑ και δεν βρήκαν διαφορές στην εκδήλωση συμπεριφορών τύπου OCB στις κουλτούρες εργασίας των δύο χωρών. Η μελέτη αυτή αποκάλυψε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ευσυνειδησία και προσήνεια εξηγούσαν μεγάλο μέρος της διασποράς της επαγγελματικής ικανοποίησης και για τις δύο χώρες και ότι η ευσυνειδησία εξηγούσε μεγάλο μέρος της διασποράς του παράγοντα του OCB Γενικευμένη Συμμόρφωση. Επίσης η επαγγελματική ικανοποίηση εξηγούσε ένα μεγάλο μέρος της διασποράς του OCB ανεξάρτητα από τους παράγοντες της προσωπικότητας.

Ακόμη, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο για την σημαντικότητα του OCB για την προαγωγή, οι Hui et al., (2000) σε έρευνά τους στην Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούσαν ότι το OCB έχει λειτουργική αξία για την προαγωγή τους παρουσίαζαν και περισσότερες συμπεριφορές OCB.

Τέλος οι Lam, Hui και Law(1999) μελέτησαν τις αντιλήψεις των ατόμων για το ποια είναι τα όρια του τυπικά καθορισμένου εργασιακού τους ρόλου, χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Podsakoff, Mackenzie, Moorman και Fetter, (1990). Οι συμμετέχοντες ήταν 431 ταμίες και ο άμεσος προϊστάμενός τους. Τα άτομα αυτά εργάζονταν για την ίδια πολυεθνική

τράπεζα σε τέσσερις διαφορετικές χώρες: ΗΠΑ, Αυστραλία, Hong Kong και Ιαπωνία. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν το κατά πόσο οι συμπεριφορές που περιγράφονταν από την κλίμακα του OCB αναμένονταν από τον τυπικό εργασιακό ρόλο τους. Οι ερευνητές υπέθεσαν, ότι οι προϊστάμενοι θα προσδιόριζαν ευρύτερα τον ρόλο της θέσης από τον εργαζόμενο και ότι οι εργαζόμενοι από την Ιαπωνία και το Hong Kong θα ήταν και πιο πιθανό να θεωρούν τις συμπεριφορές τύπου OCB ως μέρος του ρόλου τους. Βρέθηκε ότι πράγματι ο ιεραρχικός βαθμός παίζει ρόλο στον προσδιορισμό του τυπικά καθορισμένου ρόλου εργασίας: οι προϊστάμενοι ορίζουν πιο ευρέως τον ρόλο ανεξαρτήτως εθνικότητας. Ως προς την δεύτερη υπόθεση βρέθηκε ότι πράγματι οι εργαζόμενοι από το Hong Kong και την Ιαπωνία διέφεραν από τους συναδέλφους τους από την Αυστραλία και τις ΗΠΑ ως προς τον προσδιορισμό του τυπικά καθορισμένου ρόλου τους όμως μόνο για τους παράγοντες του ομαδικού πνεύματος και της συναδελφικής αβρότητας.

Φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχουν διαστάσεις του OCB που εξαρτώνται από την κουλτούρα του κράτους και άλλοι που είναι διεθνείς.

Από τις διαπολιτιστικές έρευνες που έχουν γίνει στο θέμα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι συμπεριφορές OCB συνδέονται με βασικές οργανωτικές μεταβλητές και με σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα και σε άλλες χώρες ανά τον κόσμο εκτός από την Αμερική, την «γενέτειρα» χώρα του εννοιολογικού κατασκευάσματος.

Μάλιστα το μοντέλο των πέντε παραγόντων του OCB, όπως αυτό μετράται από την κλίμακα των Podsakoff et al., (1990) φαίνεται ότι έχει διαπολιτιστική ισχύ σε ατομικιστικές και συλλογικές κουλτούρες.

Λεδομένου λοιπόν του ότι τα OCB's φαίνεται να συνδέονται και διαπολιτιστικά με σημαντικά αποτελέσματα και πλευρές της οργανωτικής δομής, τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνήσουμε κατά πόσο το μοντέλο των πέντε παραγόντων του OCB, σύμφωνα με την μέτρησή του από την κλίμακα των Podsakoff et al. (1990) ισχύει και στην Ελλάδα.

Έτσι, αν το μοντέλο αυτό ισχύει θα μπορέσουμε στο μέλλον να ερευνήσουμε για την χώρα μας πια την πιθανή σχέση μεταξύ του OCB και σημαντικών αποτελεσμάτων για το άτομο, όπως είναι η προαγωγή και η αμοιβή, αλλά και την πιθανή σχέση μεταξύ του OCB και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Η συσχέτιση του OCB με άλλα ερευνητικά αντικείμενα της οργανωτικής ψυχολογίας.

Έχουμε μέχρι στιγμής εκθέσει τους προγνωστικούς δείκτες αλλά και τα οργανωτικά αποτελέσματα με τα οποία συνδέεται το OCB. Η παρουσίαση όμως της έννοιας αυτής δεν θα ήταν ολοκληρωμένη αν δεν αναπτύσσαμε συνοπτικά και την συσχέτισή της με σημαντικές οργανωτικές μεταβλητές και ερευνητικά αντικείμενα της οργανωτικής ψυχολογίας όπως τα ψυχολογικά συμβόλαια, οι σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη- μέλους και η οργανωτική δικαιοσύνη.

Ψυχολογικά συμβόλαια

Σύμφωνα με την Rousseau (1989) όπως αναφέρεται από τους Millard και Brewerton (2000) τα ψυχολογικά συμβόλαια αναφέρονται σε προσδοκίες αμοιβαίας ανταλλαγής ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον εργοδότη/ οργανισμό. Είναι οι αντιλήψεις για το τι είναι υποχρεωμένο να δώσει το κάθε μέλος της «σχέσης» σε αντάλλαγμα γι' αυτά που του παρέχει το άλλο μέλος. Το κάθε μέλος του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να αποδίδει διαφορετικά χαρακτηριστικά σε αυτό, αναλόγως πως το αντιλαμβάνεται, γεγονός το οποίο διαφοροποιεί τα ψυχολογικά από τα έγγραφα- τυπικά συμβόλαια.

Σύμφωνα με την θεωρία των ψυχολογικών συμβολαίων οι πεποιθήσεις του ατόμου για το αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται έχει εκπληρώσει τους όρους και το κύρος του συμβολαίου με αυτόν επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι Wolfe- Morrison και Robinson (1997) βασιζόμενοι σε αυτό υπέθεσαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το αν ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του σε αυτούς θα επηρεάσει τις συμπεριφορές OCB τους, κυρίως αυτές που απευθύνονται προς τον οργανισμό(Organizational Citizenship Behavior towards the organization-OCB-O).Μάλιστα υπέθεσαν ότι εκείνες οι συμπεριφορές OCB που θα επηρεαστούν το περισσότερο είναι οι συμμετοχικές αρετές(civic virtue) αφού αυτές είναι οι συμπεριφορές του OCB που απευθύνονται πιο ξεκάθαρα στον οργανισμό ως σύνολο.

Η έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο 2 ετών, σε τρεις χρόνους:μια μέτρηση έγινε αμέσως μετά την πρόσληψη των εργαζομένων, μια 18 μήνες έπειτα και μια ακόμη όταν τα άτομα είχαν συμπληρώσει 30 μήνες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ο εργοδότης τους δεν έχει εκπληρώσει τους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ τους, είναι λιγότερο πιθανό να δείξουν συμπεριφορές τύπου OCB. Το αποτέλεσμα αυτό μεσολαβείται(mediated) από τον παράγοντα της εμπιστοσύνης.

Οι ερευνητές με βάση αυτά τα αποτελέσματα υποστήριξαν ότι εφόσον το OCB συμβάλλει στην συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τα ψυχολογικά συμβόλαια των υπαλλήλων τους. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν και να τα χειριστούν ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους τους στο να επιδεικνύουν συμπεριφορές OCB οι οποίες είναι σημαντικές για την καλή λειτουργία του οργανισμού.

Μια από τις πιο σημαντικές πλευρές της μελέτης των ψυχολογικών συμβολαίων είναι ότι αυτά αναπτύσσονται και εκπληρώνονται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και συγκεκριμένων ατόμων, όπως είναι οι προϊστάμενοι, οι οποίοι ουσιαστικά προσωποποιούν τον οργανισμό ως προς την έμπρακτη εκπλήρωση των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου, της αμοιβαίας ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και του ατόμου. Συναφής με την θεώρηση αυτή είναι και η μελέτη της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ του προϊσταμένου- ηγέτη και του εργαζομένου- μέλους την οποία αναλύουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader- member exchange)

Το θεωρητικό πλαίσιο πίσω από την έρευνα για τις σχέσεις ηγέτη- μέλους είναι η θεωρία του Blau (1964) για την κοινωνική ανταλλαγή (social exchange).

Συγκεκριμένα ο Blau, όπως αναφέρεται από τους Rogelberg, Luong, Sederburg και Cristol (2000), υποστήριξε ότι κάθε σχέση ανταλλαγής μπορεί να περιγραφεί με βάση όρους οικονομικής ή κοινωνικής ανταλλαγής. Οι οικονομικές ανταλλαγές είναι σαφείς και συγκεκριμένες υποχρεώσεις οι οποίες εκπληρώνονται σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, προκαθορισμένες από ένα επίσημο συμβόλαιο. Οι κοινωνικές ανταλλαγές αντίθετα είναι βασισμένες στο αίσθημα εμπιστοσύνης ότι οι κινήσεις καλής θέλησης θα τύχουν ανταπόδοσης στο μέλλον. Το κύριο μέλημα των ατόμων που συμμετέχουν στην σχέση αυτή είναι η ανταλλαγή αλληλοϋποστήριξης, ενώ οι συγκεκριμένες ωφέλειες αξιολογούνται κυρίως λόγω της συμβολικής τους αξίας, η οποία δείχνει και την υψηλή ή όχι ποιότητα της σχέσης.

Ο Organ στο βιβλίο του το 1988, περιέγραψε το OCB ως την συνεισφορά στην συνολική απόδοση του οργανισμού η οποία πηγάζει από μια σχέση εμπιστοσύνης με τον οργανισμό. Η εμπιστοσύνη αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι ο οργανισμός είναι ένα δίκαιο σύστημα, τόσο ως προς τον επίσημο όσο και ως προς τον ανεπίσημο τρόπο χειρισμού των εργαζομένων.

Οι Settoon, Bennet και Liden (1996) θέλησαν να διερευνήσουν μεταξύ άλλων και την σχέση μεταξύ του OCB και της σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-εργαζομένου. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ύπαρξη αυτής της σχέσης και μάλιστα βρέθηκε ότι τόσο η απόδοση σε σχέση με το καθήκον όσο και η προσανατολισμένη προς το περιβάλλον απόδοση (OCB) συσχετίζονται με την φύση της σχέσης ανταλλαγής με τον προϊστάμενο. Όσο περισσότερο η σχέση αυτή βασίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, πίστη, και σεβασμό του άλλου, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η επίδειξη συμπεριφορών τύπου OCB από πλευράς του εργαζομένου.

Οι Townsend, Philips και Elkins (2000) εξέτασαν το θέμα και από την αντίθετη πλευρά θέλοντας να διερευνήσουν και την πιθανή σχέση μεταξύ της κακής σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-εργαζομένου και την επίδειξη Οργανωτικής Εκδικητικής Συμπεριφοράς (Organizational Retaliation Behavior). Η έρευνα διεξήχθη σε 150 δυάδες εργαζομένων- ηγετών. Βρέθηκε ότι όταν η σχέση ανταλλαγής ήταν φτωχή (δηλαδή όταν ο εργαζόμενος λάμβανε λιγότερη προσοχή και υποστήριξη από τον προϊστάμενο του, επικοινωνούσε λιγότερο μαζί του, αναλάμβανε λιγότερο ενδιαφέροντα καθήκοντα και εξελίσσονταν λιγότερο από τους εργαζόμενους σε μια υψηλή σχέση ανταλλαγής ηγέτη-εργαζομένου) τότε ήταν πιο πιθανό να εμφανιστούν εκδικητικές συμπεριφορές εναντίον του

οργανισμού. Επίσης βρέθηκε ότι η αρνητική αυτή σχέση οδηγούσε σε μείωση των συμπεριφορών OCB και της απόδοσης σε σχέση με το καθήκον.

Φαίνεται λοιπόν ότι όντως οι υψηλές σχέσεις ανταλλαγής ηγέτη-μέλους συσχετίζονται με την επίδειξη περισσότερων συμπεριφορών OCB που έχει βρεθεί από πολλές έρευνες ότι είναι τόσο σημαντικές για τον οργανισμό στο σύνολό του αλλά και για το άτομο μεμονωμένα.

Φαίνεται όμως επίσης και ότι η αντιλαμβανόμενη ανισότητα ανάμεσα στην αντιμετώπιση που έχει ένας εργαζόμενος σε μια υψηλή σχέση ανταλλαγής και στον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σε μια φτωχή σχέση ανταλλαγής ηγέτη- μέλους μπορεί να οδηγήσει σε εκδικητικές συμπεριφορές. Είναι πολύ πιθανό όπως διαπίστωσαν και οι Skarlicki et al. (1997) και όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο «Αντίθετα του OCB εννοιολογικά κατασκευάσματα» οι εργαζόμενοι να εκδικούνται τον οργανισμό για την αντιλαμβανόμενη αδικία. Πράγματι όπως θα αναλύσουμε και στο επόμενο κεφάλαιο φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της οργανωτικής δικαιοσύνης και της εμφάνισης συμπεριφορών OCB.

Οργανωτική δικαιοσύνη και OCB

Ο Organ, προσπάθησε να εξηγήσει την εμπειρικά διαπιστωμένη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και το OCB, σαν τον αντικατοπτρισμό της σχέσης μεταξύ της οργανωτικής δικαιοσύνης και του OCB (Organ, 1988).

Πρότεινε ότι το γνωστικό στοιχείο της ικανοποίησης από την εργασία που φαίνεται ότι συσχετίζεται με το OCB είναι πολύ πιθανό να καθρεφτίζει την επιρροή των αντιλήψεων των υπαλλήλων για το ότι οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι δίκαιες. Επίσης θεώρησε ότι αν μετρηθούν ταυτόχρονα και οι αντιλήψεις για δικαιοσύνη και η ικανοποίηση από την εργασία, θα βρεθεί ότι το OCB συσχετίζεται με την δικαιοσύνη και όχι με την εργασιακή ικανοποίηση.

Τούτο σύμφωνα με τον συγγραφέα εξηγείται αν θεωρήσουμε το OCB ως εισερχόμενο στην εργασία. Έτσι, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το να αυξήσει ή να μειώσει ένας εργαζόμενος τις συμπεριφορές OCB του είναι μια απάντηση στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη ή αδικία από τον οργανισμό, και ένας τρόπος να ισοσκελίσει το ισοζύγιο μεταξύ των εισερχομένων του στην εργασία και των προσλαμβανόμενων.

Ένας ακόμη λόγος για την συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης με τις συμπεριφορές OCB πηγάζει από την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) του Blau (1964) και την διαφορά μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών ανταλλαγών. Ο Organ (1988) υπέθεσε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τις δίκαιες διαδικασίες μπορεί να επηρεάζουν το OCB με το να οδηγούν τους εργαζόμενους να ορίζουν τις σχέσεις τους με τον οργανισμό ως σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής γιατί αυτές βασίζονται στην εμπιστοσύνη του εργαζομένου ότι οι συνεισφορές του προς τον οργανισμό κάποια στιγμή θα τύχουν ανταπόδοσης. Οι σχέσεις όμως κοινωνικής ανταλλαγής δεν είναι σταθερά προσδιορισμένες και άρα αφήνουν περιθώριο στον εργαζόμενο για εθελοντικές συμπεριφορές τύπου OCB. Έτσι ο συγγραφέας υποστήριξε ότι ακριβώς επειδή η σχέση κοινωνικής ανταλλαγής δεν έχει ξεκάθαρα όρια μέσα στα οποία κινείται, αφήνει περιθώρια στον εργαζόμενο για εθελοντική προσφορά, όπως είναι το OCB, χωρίς ταυτόχρονα να σκέφτεται ότι έτσι ο οργανισμός τον εκμεταλλεύεται. Ο Organ υπέθεσε ότι εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι βρίσκονται σε μια κατάσταση κοινωνικής ανταλλαγής είναι πιο πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορές OCB.

Βασιζόμενος στην παραπάνω θεώρηση ο Moorman (1991) εξέτασε την σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για δικαιοσύνη και συγκεκριμένα της διανεμητικής δικαιοσύνης (distributive justice) και της διαδικαστικής δικαιοσύνης (procedural justice) και του OCB σε δύο εταιρίες στις ΗΠΑ. Υπέθεσε και βρήκε ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη που έχει σχέση με τα προσλαμβανόμενα του εργαζομένου (distributive justice) δεν συσχετιζόταν με καμία από τις

διαστάσεις του OCB, ενώ αντίθετα η δικαιοσύνη που περιγράφει τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για τον καθορισμό αυτών των προσλαμβανόμενων (procedural justice) βρέθηκε ότι συσχετιζόταν θετικά με τέσσερις από τους πέντε παράγοντες του OCB (εκτός από τις συμμετοχικές αρετές). Με άλλα λόγια η απόφαση του εργαζομένου να δείξει συμπεριφορές τύπου OCB ήταν περισσότερο αποτέλεσμα της γενικής θετικής εκτίμησης που έτρεφε για το σύστημα του οργανισμού και την δικαιοσύνη των διαδικασιών που αυτός εφαρμόζε, αλλά και της δικαιοσύνης με την οποία του είχε συμπεριφερθεί ο προϊστάμενός του, παρά αποτέλεσμα της αξιολόγησής του για το αν ήταν δίκαια τα συγκεκριμένα προσλαμβανόμενα ή όχι.

Σε μια ακόμη έρευνα πάνω στο θέμα, αυτή την φορά σε ένα σωματείο του δημοσίου τομέα στην Σιγκαπούρη, βρέθηκε ότι τόσο η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice) όσο και η διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) συσχετιζόνταν με το OCB προς τα άτομα (OCB-I) αλλά και προς τον οργανισμό (OCB-O). Η σχέση όμως αυτή μεσολαβείται από την αντίλαμβανόμενη υποστήριξη από το σωματείο/οργανισμό (Aryee & Chay, 2001).

Τέλος, οι Colquitt, Conlon, Wesson, Porter και Yee Ng (2001) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση η οποία αφορούσε 183 έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία 25 χρόνια για την οργανωτική δικαιοσύνη συνδέοντάς την με διάφορα σημαντικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Μεταξύ άλλων βρήκαν ότι η δικαιοσύνη που είχε να κάνει με τις σχέσεις με τον προϊστάμενο ήταν ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας του OCB προς τα άτομα (OCB-I) και προς τον οργανισμό (OCB-O).

Θα έλεγε λοιπόν κανείς συμπερασματικά ότι η δικαιοσύνη που περιγράφει τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για τον καθορισμό των αποτελεσμάτων για τον εργαζόμενο (procedural justice) φαίνεται ότι είναι καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για το OCB από ότι η δικαιοσύνη που έχει σχέση με τα προσλαμβανόμενα του εργαζομένου (distributive justice) (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Στο εισαγωγικό αυτό μέρος περιγράψαμε τις ιστορικές βάσεις της έννοιας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (OCB), αναλύσαμε τον ορισμό του όπως αρχικά είχε διαμορφωθεί και όπως μετέπειτα διατυπώθηκε και επιχειρήσαμε να κάνουμε σαφή την εικόνα της έννοιάς του σε σχέση τόσο με τα συναφή του εννοιολογικά κατασκευάσματα όσο και με τις αντίθετες με αυτό έννοιες. Επιπλέον παρουσιάσαμε τους παράγοντες πρόγνωσης του καθώς και το πλαίσιο των σημαντικών οργανωτικών μεταβλητών με το οποίο συσχετίζεται ώστε να παρουσιάσουμε πλήρως την έννοια του OCB.

Οι συμπεριφορές OCB's από τις έρευνες που έχουν γίνει ως σήμερα, μερικές των οποίων είναι διαπολιτιστικές, φαίνεται ότι έχουν σημαντικά αποτελέσματα για τον

εργαζόμενο αφού παίζουν ρόλο στην αξιολόγηση, στις αμοιβές του, και στις προτάσεις για την προαγωγή.

Πιο συνολικά, στο επίπεδο του οργανισμού, έχει βρεθεί ότι το OCB αυξάνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και απόδοση του οργανισμού με ποικίλες συμπεριφορές οι οποίες υποστηρίζουν και προωθούν τόσο το ευρύτερο οργανωτικό και κοινωνικό πλαίσιο όσο και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στο οποίο δρα ο τεχνικός πυρήνας του οργανισμού.

Φαίνεται λοιπόν ότι τουλάχιστον για χώρες εκτός της Ελλάδας το OCB έχει πολύ σημαντικά αποτελέσματα. Μάλιστα ένα συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησής του δείχνει να έχει και εννοιολογική αντιστοιχία ανάμεσα σε χώρες με ατομικιστική και συλλογική κουλτούρα. Το εργαλείο αυτό που αντιστοιχεί στο μοντέλο των πέντε παραγόντων του OCB όπως αυτοί διαμορφώθηκαν από τον Organ δεν υπάρχει μεταφρασμένο και προσαρμοσμένο στην ελληνική γλώσσα.

Η έρευνα αυτή ασχολείται με την μετάφραση και προσαρμογή του παραπάνω ψυχομετρικού εργαλείου και την επαλήθευση της εννοιολογικής δομής του OCB στην ελληνική γλώσσα.

Η εργασία ως φύση και έννοια αλλάζει, όπως διαπιστώσαμε στο εισαγωγικό κεφάλαιο αυτής της μελέτης. Πολύ περισσότερο η εργασία αλλάζει στην Ελλάδα με τις μεταβολές που συντελούνται στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο με την είσοδό μας στην κοινή ευρωπαϊκή αγορά αλλά και με την ολοένα αυξανόμενη απαίτηση για συντονισμό των οργανισμών με τις νέες οικονομικές συνθήκες καθώς και με την ευθυγράμμιση του οργανωτικού τους πλαισίου σύμφωνα με τα πρότυπα των οργανισμών των πιο αναπτυγμένων χωρών της Ευρώπης. Οι οργανισμοί στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν και θα αντιμετωπίσουν στο εγγύς μέλλον ολοένα αυξανόμενα ποσά αβεβαιότητας σαν αποτέλεσμα των μεγάλων αυτών αλλαγών. Συνέπεια αυτών των αλλαγών είναι και το ότι δεν είναι δυνατό να περιγραφούν εκ των προτέρων όλες οι εργασιακές συμπεριφορές που απαιτούνται από κάθε θέση εργασίας. Έτσι οι οργανισμοί για την πρόοδο και ίσως και την επιβίωσή τους εξαρτώνται από αυθόρμητες συμπεριφορές οι οποίες συντελούν στην απόδοση του εργαζομένου αλλά και του οργανισμού γενικότερα, και αντικατοπτρίζουν την ικανότητα προσαρμογής και ευελιξίας του ατόμου σε περιβάλλοντα ή/ και σχέσεις εργασίας που μεταβάλλονται ταχέως. Τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB) οι οποίες είναι αυθόρμητες συμπεριφορές που στοχεύουν στο κοινωνικό πλαίσιο και που βοηθούν στην ευέλικτη προσαρμογή και προσαύξηση του περιβάλλοντος εργασίας. Για τους λόγους αυτούς πιστεύουμε ότι οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο θα παίζουν σημαντικό ρόλο τα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς στο σύνολό τους.

Η παρούσα έρευνα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι κατ' αρχάς να συνοψίσει και να παρουσιάσει την θεωρητική δομή της έννοιας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (OCB) όπως διαμορφώθηκε αρχικά αλλά και όπως αναπτύχθηκε, εξελίχθηκε και διαφοροποιήθηκε αργότερα.

Παράλληλα, στόχος μας είναι να παρουσιάσουμε ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει στο συγκεκριμένο θέμα και αποτελούν κομβικά σημεία στην μελέτη της συμπεριφοράς αυτής. Η ανασκόπηση και συνοπτική έκθεση των ερευνών αυτών θα συμβάλει ουσιαστικά στην πλήρη παρουσίαση της έννοιας και της σημαντικότητας του OCB τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο.

Σκοπός επίσης της έρευνας αυτής είναι να διεξάγει μια προκαταρκτική μετάφραση και προσαρμογή στα ελληνικά της κλίμακας μέτρησης του OCB των Podsakoff, Mackenzie, Moorman και Fetter (1990).

Ειδικότερα, προσπαθούμε να προσαρμόσουμε την κλίμακα αυτή ώστε να έχει επαρκή αξιοπιστία, αποκλίνουσα εγκυρότητα μεταξύ των παραγόντων που περιλαμβάνει αλλά και ομοιογένεια. Ακόμη, πάντα λαμβάνοντας υπόψη και τις τυχόν διαπολιτιστικές διαφορές, έχουμε ως στόχο να διατηρηθεί, κατά το δυνατό, η δομή της ξενόγλωσσας κλίμακας. Με τον τρόπο αυτό θέλουμε να επιτύχουμε εννοιολογική αντιστοιχία ανάμεσα στην ελληνική και την ξενόγλωσσα κλίμακα.

Επίσης, επιχειρούμε να διερευνήσουμε την πιθανή συσχέτιση των συμπεριφορών OCB με ορισμένες δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση, αλλά και μερικές μεταβλητές που συνδέονται με την εργασιακή κατάσταση του ατόμου, όπως το επίπεδο ιεραρχίας του εργαζομένου στον οργανισμό, ο μισθός, τα χρόνια που εργάζεται το άτομο στην εταιρεία, τα χρόνια που έχει την συγκεκριμένη θέση εργασίας και το είδος του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Επιλέξαμε τις συγκεκριμένες μεταβλητές γιατί αυτές θα χρησιμεύσουν προκειμένου να περιγράψουμε μερικά βασικά ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων αλλά επίσης και γιατί θέλουμε να διερευνήσουμε, για τους έλληνες εργαζόμενους, την πιθανή σχέση με το OCB των παραπάνω μεταβλητών, οι οποίες έχουν μελετηθεί από την πλειοψηφία των ερευνών στο θέμα.

Εκτός των μεταβλητών αυτών, οι Smith et al. (1983) βρήκαν ότι οι παράγοντες του OCB συσχετίζονταν με την εμπειρία των ατόμων από αγροτικό ή ημιαστικό περιβάλλον όπως επίσης συσχετίζονται και με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Τα άτομα που είχαν ζήσει σε αγροτικό και ημιαστικό περιβάλλον καθώς και τα άτομα που είχαν περισσότερη μόρφωση επεδείκνυν περισσότερες συμπεριφορές OCB. Έτσι στα πλαίσια της προσπάθειας διερεύνησης της πιθανής σχέσης δημογραφικών χαρακτηριστικών και του OCB επιχειρούμε

να δούμε κατά πόσο η Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB) συνδέεται με το μορφωτικό επίπεδο και με την εμπειρία του ατόμου από αγροτικό, ημιαστικό ή αστικό περιβάλλον για τους έλληνες εργαζομένους.

Τέλος οι Organ και Paine (2000) σε ένα θεωρητικό άρθρο τους για την πιθανή σχέση μεταξύ των συμπεριφορών OCB και του είδους της σύμβασης εργασίας του εργαζομένου (απασχόληση με σύμβαση εργασίας απεριόριστης χρονικής διάρκειας, μερική απασχόληση, ή απασχόληση με σύμβαση περιορισμένου χρόνου), υπέθεσαν ότι οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε εργασίες μερικής απασχόλησης ή με σύμβαση εργασίας περιορισμένου χρόνου, θα επιδεικνύουν και λιγότερες αυθόρμητες συμπεριφορές OCB. Υπέθεσαν ότι οι εργασίες μερικής απασχόλησης, ή απασχόλησης με σύμβαση περιορισμένου χρόνου ακριβώς επειδή επικεντρώνονται σε καθήκοντα και εργασίες για μια περιορισμένη χρονική περίοδο καθορίζονται από σχέσεις συναλλαγής ανάμεσα στο τι δίνει ο εργαζόμενος και ποιες ακριβώς είναι οι απολαβές του γι' αυτό. Τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο εργοδότης/ οργανισμός ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα χωρίς να σκέφτονται αυτή την σχέση συναλλαγής σαν μια μακροχρόνια σχέση(όπως είναι μια εργασία με σύμβαση απεριόριστης χρονικής διάρκειας): κανένα μέλος της συμφωνίας δεν νιώθει την ανάγκη να προσφέρει κάτι διαφορετικό από αυτά που σαφώς ορίζει το συμβόλαιο εργασίας, με την προοπτική ότι η συνεισφορά αυτή μπορεί να αναγνωριστεί στο μέλλον. Άρα και ο εργαζόμενος είναι λιγότερο πιθανό να προβεί σε αυθόρμητες συμπεριφορές OCB των οποίων η αμοιβή δεν είναι βέβαιη. Γενικότερα σύμφωνα με τους συγγραφείς το είδος της σύμβασης εργασίας του εργαζομένου είναι δυνατό να έχει σχέση με την επίδειξη συμπεριφορών OCB.

Οι συγγραφείς υποθέτουν επίσης ότι αν ο εργαζόμενος έχει επιλέξει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με σύμβαση εργασίας μερικής απασχόλησης ή περιορισμένου χρόνου, η σύμβαση αυτή αποτελεί για τον εργαζόμενο μια θετική πλευρά της συμφωνίας εργασίας, οπότε είναι και πιθανό οι Οργανωτικές του Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο να μην επηρεαστούν αρνητικά από το γεγονός ότι η σύμβαση εργασίας δεν είναι μια σύμβαση απεριόριστου χρόνου. Σε πιο γενικές γραμμές οι συγγραφείς υποθέτουν ότι το αν αποτελεί επιλογή ή όχι του ατόμου να εργάζεται υπό ένα είδος σύμβασης εργασίας είναι δυνατό να συσχετίζεται με τις συμπεριφορές OCB.

Ακόμη οι Organ και Paine (2000) υποθέτουν ότι αν ο εργαζόμενος απασχολείται σε μια εργασία μερικής απασχόλησης ή εργασία με σύμβαση περιορισμένου χρόνου αλλά ωστόσο υπάρχει η δυνατότητα να υπογράψει στο μέλλον σύμβαση εργασίας απεριόριστου χρόνου, τότε επίσης είναι πολύ πιθανό να μην επηρεαστεί αρνητικά η εκδήλωση συμπεριφοράς OCB. Αυτό όπως υποθέτουν συμβαίνει γιατί ο εργαζόμενος βλέποντας την σχέση εργασίας με μια μακρόχρονη προοπτική μπορεί να επενδύσει σε αυτήν υπό την μορφή των συμπεριφορών OCB, ελπίζοντας ότι στο μέλλον η προσφορά του αυτή θα αναγνωριστεί.

Με αφορμή τις παραπάνω θεωρητικές προτάσεις στην παρούσα έρευνα θα επιχειρήσουμε να δούμε, για το ελληνικό δείγμα εργαζομένων, κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ των συμπεριφορών OCB και α) του είδους της σύμβασης εργασίας υπό την οποία εργάζεται το άτομο, β) του αν αποτελεί επιλογή του ατόμου να εργάζεται υπό αυτή την σύμβαση εργασίας και γ) της δυνατότητας να υπογράψει στο μέλλον σύμβαση εργασίας απεριόριστου χρόνου ο εργαζόμενος μερικής απασχόλησης ή με σύμβαση εργασίας περιορισμένου χρόνου.

Μέθοδος

Δείγμα

Το δείγμα αυτής της έρευνας προέρχεται από 23 εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Οι 8 από αυτές είναι παραρτήματα πολυεθνικών εταιριών ενώ οι υπόλοιπες 15 είναι ελληνικές εταιρείες.

Στην έρευνα συμμετείχαν εταιρείες κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους αλλά και 2 μεγάλες επιχειρήσεις, με πάνω από 2000 εργαζόμενους, μια ελληνική και μια πολυεθνική.

Οι εταιρίες που συμμετείχαν δραστηριοποιούνται σε ποικίλα αντικείμενα: βιομηχανία, πληροφορική, σύμβουλοι επιχειρήσεων, τράπεζες, εμπόριο, διαφήμιση, catering, λογιστικές υπηρεσίες, έρευνα αγοράς, κατασκευαστικές εταιρείες, πετρελαιοειδή, εμπορία φαρμάκων, τηλεπικοινωνίες.

Στην έρευνα συμμετείχαν 334 εργαζόμενοι. Το 47,3% από αυτούς τους εργαζόμενους προέρχονται από τους τομείς της βιομηχανίας, των συμβούλων επιχειρήσεων και της πληροφορικής.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι εταιρείες που συμμετείχαν και η κατανομή των συμμετεχόντων ανά είδος οργανισμού που έλαβε μέρος στην έρευνα.

Πίνακας 3

Κατανομή των συμμετεχόντων ανά είδος οργανισμού που έλαβε μέρος στην έρευνα

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Είδος οργανισμού					
	Σύμβουλοι επιχειρήσεων	70	21	21	21
	Βιομηχανία	47	14,1	14,1	35
	Πληροφορική	41	12,3	12,3	47,3
	Τηλεπικοινωνίες	32	9,6	9,6	56,9
	Τράπεζες	29	8,7	8,7	65,6
	Κατασκευαστικές εταιρίες	28	8,4	8,4	74
	Έρευνα αγοράς	18	5,4	5,4	79,3
	Πωλήσεις	18	5,4	5,4	84,7
	Λογιστικές υπηρεσίες	16	4,8	4,8	89,5
	Catering	14	4,2	4,2	93,7
	Φαρμακευτική εταιρεία	10	3	3	96,7
	Διαφημιστική εταιρεία	6	1,8	1,8	98,5
	Εταιρεία πετρελαιοειδών	5	1,5	1,5	100

Όλες οι εταιρίες που απετέλεσαν το δείγμα της μελέτης αυτής επιλέχθηκαν κυρίως με βάση την διαθεσιμότητά τους αλλά και κριτήρια όπως η ποιότητα των αντικειμένων στα οποία δραστηριοποιούνται, το μέγεθός τους και το αν επρόκειτο για ελληνικές ή μη εταιρίες.

Στην έρευνα συμμετείχαν 181 άνδρες(54,2%) και 153 γυναίκες(45,8%). Το 65,9% ήταν ανύπαντροι, ενώ από τους παντρεμένους το 71,5% είχαν παιδιά. Οι 83(24,9%) από τους 334 έχουν ζήσει σε αγροτικό και ημιαστικό περιβάλλον(χωριό και κωμόπολη), ενώ 251(75,1%)έχουν ζήσει σε αστικό περιβάλλον(πόλη και μεγαλούπολη).

Οι 286(85,6%) από τα άτομα που συμμετείχαν είναι κάτω των 40 ετών, 251(75,1%) έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, ή πτυχίο ανώτατης ή ανώτερης σχολής.

Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4
Κατανομή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Φύλλο	Γυναίκες	153	45,8	45,8	45,8
	Άνδρες	181	54,2	54,2	100
Ηλικία	Κάτω των 20	3	0,9	0,9	0,9
	20-29	180	53,9	53,9	54,8
	30-39	106	31,7	31,7	86,5
	40-49	35	10,5	10,5	97
	50-59	10	3	3	100
Οικογενειακή κατάσταση	Αγαμιοι	220	65,9	65,9	65,9
	Παντρεμένοι	102	30,5	30,5	96,4
	Διαζευγμένοι	11	3,3	3,3	99,7
	Χήρος/α	1	0,3	0,3	100
Παιδιά	Ναι	80	24	24	24
	Όχι	254	76	76	100
Μόρφωση	Δημοτικό	12	3,6	3,6	3,6
	Γυμνάσιο	12	3,6	3,6	7,2
	Λύκειο	55	16,5	16,5	23,7
	Ανώτερη σχολή	86	25,7	25,7	49,4
	Ανώτατη σχολή	88	26,3	26,3	75,7
	Μεταπτυχιακό	77	23,1	23,1	98,8
	Διδακτορικό	4	1,2	1,2	100

139(41,7%) κατέχουν μεσαίες και υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της εταιρείας, ενώ 243(81,5%) από τους εργαζομένους έχουν μισθό έως 400 χιλιάδες δραχμές. Τα 145(43,5%) άτομα εργάζονται στις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα για 1 έως 4 χρόνια ενώ οι 173(51,7%) είχαν την θέση εργασίας στην οποία βρίσκονταν κατά την περίοδο που έγινε η έρευνα για 6 μήνες έως 2 χρόνια(Πίνακας 5).

Πίνακας 5
Κατανομή παραμέτρων εργασίας των συμμετεχόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό %
Επίπεδο Ιεραρχίας					
	Άτομα που μόνο διοικούνται	195	58,4	58,4	58,4
	Άτομα που διοικούν εργαζόμενους οι οποίοι δεν ανήκουν στο management της εταιρείας	64	19,2	19,2	77,5
	Άτομα που διοικούν εργαζόμενους οι οποίοι ανήκουν στο management της εταιρείας	66	19,8	19,8	97,3
	Άτομα που μόνο διοικούν	9	2,7	2,7	100
Μισθός					
	Κάτω των 200.000 δρχ.	74	22,2	24,8	24,8
	200.000-299.000 δρχ.	107	32	35,9	60,7
	300.000-399.000 δρχ.	62	18,6	20,8	81,5
	400.000-499.000 δρχ.	22	6,6	7,4	88,9
	500.000-599.000 δρχ.	13	3,9	4,4	93,3
	600.000 και άνω	20	6	6,7	100
Χρόνια στην εταιρεία					
	Λιγότερο από 6 μήνες	32	9,6	9,6	9,6
	6 μήνες με 1 χρόνο	61	18,3	18,3	27,8
	1-2 χρόνια	80	24	24	51,8
	2-4 χρόνια	65	19,5	19,5	71,3
	4-6 χρόνια	35	10,5	10,5	81,7
	6-10 χρόνια	28	8,4	8,4	90,1
	10-15 χρόνια	20	6	6	96,1
	Παραπάνω από 15 χρόνια	13	3,9	3,9	100
Χρόνια στην εργασιακή θέση					
	Λιγότερο από 6 μήνες	47	14,1	14,1	14,1
	6 μήνες με 1 χρόνο	84	25,1	25,1	39,2
	1-2 χρόνια	89	26,6	26,6	65,9
	2-4 χρόνια	48	14,4	14,4	80,2
	4-6 χρόνια	25	7,5	7,5	87,7
	6-8 χρόνια	17	5,1	5,1	92,8
	Παραπάνω από 8 χρόνια	24	7,2	7,2	100

Από τους 298 συμμετέχοντες οι 243(72,8%) είναι υπάλληλοι με σύμβαση απεριορίστου χρόνου εργασίας. Από τους υπόλοιπους 55(18,4%) υπαλλήλους με σύμβαση περιορισμένου χρόνου ή μερικής απασχόλησης οι 34(62,96%) έχουν τη δυνατότητα στο μέλλον να έχουν σύμβαση απεριορίστου χρόνου εργασίας¹.

Πίνακας 6

Κατανομή του είδους σύμβασης εργασίας για τους συμμετέχοντες

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Είδος σύμβασης εργασίας					
	Υπάλληλος με σύμβαση εργασίας απεριορίστου χρόνου	243	72,8	81,5	81,5
	Υπάλληλος με σύμβαση εργασίας περιορισμένης χρονικής διάρκειας	48	14,4	16,1	97,7
	Υπάλληλος μερικής απασχόλησης	7	2,1	2,3	100
Επιλεγμένη σύμβαση εργασίας					
	Ναι	276	82,6	92,6	92,6
	Όχι	22	6,6	7,4	100
Πιθανότητα για σύμβαση εργασίας απεριορίστου χρόνου για όσους είναι υπάλληλοι με σύμβαση περιορισμένης χρονικής διάρκειας ή μερικής απασχόλησης					
	Ναι	34	10,2	63	63
	Όχι	20	6	37	100

¹ Τα στοιχεία που αφορούν στο είδος σύμβασης εργασίας και στην κατηγορία μισθολογικού κλιμακίου των εργαζομένων αναφέρονται σε 298 από τους 334 συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς ένας από τους οργανισμούς δεν δέχθηκε να υπάρχουν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις στα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους εργαζομένους του.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα ως μέσο μέτρησης της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (OCB) χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε από τους Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990).

Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε στην ελληνική γλώσσα σύμφωνα με την διαδικασία της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης (back translation): αρχικά μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα από έναν ψυχολόγο που γνωρίζει καλά και τις δύο γλώσσες και μεταφράστηκε ξανά στην αγγλική γλώσσα από έναν δεύτερο ψυχολόγο με πολύ καλή γνώση και των δυο γλωσσών και μια καθηγήτρια αγγλικής γλώσσας, ώστε να διασφαλιστεί η γλωσσική αντιστοιχία των προτάσεων των δύο ερωτηματολογίων. Μετά το βήμα αυτό έγιναν κάποιες διορθώσεις από δύο κριτές οι οποίες αφορούσαν κυρίως την γλωσσική αντιστοιχία των ερωτηματολογίων και το ελληνικό ερωτηματολόγιο πήρε την τελική του μορφή.

Στην διαδικασία της προσαρμογής του ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα λάβαμε υπόψη μας τις οδηγίες για την μετάφραση των ερωτηματολογίων, όπως αυτές αναφέρονται από τους Van de Vijven και Hambleton (1996).

Το ερωτηματολόγιο των Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) έχει κατασκευαστεί σύμφωνα με τις θεωρητικές κατευθύνσεις του Organ (1988) ώστε να μετρά τους πέντε παράγοντες του OCB και έχει χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με το περιβάλλον, σύμφωνα με την νέα θεώρηση του OCB από τον Organ (1997) από τους Findley, Giles και Mossholder (2000). Πλήρης εννοιολογική περιγραφή των παραγόντων αυτών έχει ήδη δοθεί στο κεφάλαιο της εισαγωγής «Οι παράγοντες του OCB».

Το ψυχομετρικό εργαλείο αποτελείται από 24 προτάσεις, οι οποίες απαντώνται με βάση μια επταβάθμια κλίμακα Likert από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 7 (συμφωνώ απόλυτα).²

Οι παράγοντες και οι προτάσεις που περιέχονται στον καθένα από αυτούς για την αρχική, ξενόγλωσση έκδοση του ερωτηματολογίου, είναι οι εξής:

1. Αλτρουισμός (Altruism): Στον παράγοντα αυτό περιέχονται οι προτάσεις 1, 10, 13, 15, 23
2. Ομαδικό πνεύμα (Sportsmanship): περιλαμβάνει τις προτάσεις 2, 4, 7, 16, 19
3. Ευσυνειδησία (Conscientiousness): περιέχονται οι προτάσεις 3, 18, 21, 22, 24
4. Συναδελφική αβρότητα (Courtesy): στον παράγοντα αυτό ομαδοποιούνται οι προτάσεις 5, 8, 14, 17, 20

² Ο αναγνώστης μπορεί να αναφερθεί στο παράρτημα για την επισκόπηση των προτάσεων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο

5. Συμμετοχικές Αρετές(Civic Virtue): τέλος εδώ ανήκουν οι προτάσεις 6, 9, 11, 12

Το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες: η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων(confirmatory factor analysis) έδειξε καλή συσχέτιση με την θεωρία του Organ ενώ αναγνωρίστηκαν και οι πέντε παράγοντες του θεωρητικού μοντέλου.

Οι προτάσεις φορτώνουν ικανοποιητικά στον παράγοντα που ανήκουν και επίσης η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας υπερβαίνει το .80 για τις τέσσερις κλίμακες ενώ για την κλίμακα Συμμετοχικές Αρετές ο δείκτης α είναι .70.

Ακόμη, από τους κατασκευαστές της κλίμακας αναφέρεται και επαρκής αποκλίνουσα εγκυρότητα των πέντε παραγόντων μεταξύ τους.

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί ολόκληρο ή ορισμένες μόνο κλίμακες του από πληθώρα ερευνητών πάνω στο θέμα αλλά και από αρκετές διαπολιτιστικές μελέτες(Chen, Hui & Sego,1998; Lam, Hui & Law, 1999; Organ και Lingl, 1995). Υπάρχει έτσι η δυνατότητα σύγκρισης αποτελεσμάτων με έρευνες που έχουν γίνει σε αρκετές χώρες ανά τον κόσμο.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη σε δύο φάσεις. Η πρώτη περιελάμβανε την αρχική μέτρηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB) και των δημογραφικών στοιχείων ενώ η δεύτερη ήταν η φάση επαναμέτρησης της κλίμακας του OCB ώστε να ελεγχθεί η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων του ερωτηματολογίου. Η δεύτερη μέτρηση απείχε από την πρώτη 15 ημέρες, χρονικό διάστημα αρκετό για την μέτρηση των στάσεων σύμφωνα με τον Janda, 1998.

Στην πρώτη φάση της έρευνας οι υπάλληλοι που συμμετείχαν ενημερώνονταν από την ερευνήτρια ότι η έρευνα θα γίνονταν σε δύο στάδια και ότι η συμμετοχή τους και στα δύο αυτά στάδια ήταν ουσιαστική για την διεξαγωγή της έρευνας.

Ελάμβαναν ένα φάκελο ο οποίος περιείχε δύο ερωτηματολόγια, ένα που αναφερόταν στα δημογραφικά στοιχεία και ένα ερωτηματολόγιο για την μέτρηση του OCB. Τα ερωτηματολόγια αυτά δίνονταν στους μισούς από τους συμμετέχοντες με αντίστροφη σειρά χορήγησης για να μειωθούν τυχόν επιδράσεις σειράς.

Ο σκοπός της έρευνας γίνονταν γνωστός στην αρχή του ερωτηματολογίου των δημογραφικών. Οι εργαζόμενοι βεβαιώνονταν επίσης για την εχεμύθεια με την οποία θα αντιμετωπίζονταν οι απαντήσεις τους.

Οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν τα ερωτηματολόγια και επέστρεφαν κλειστούς τους φακέλους που τα περιείχαν ώστε να τηρηθεί η απαραίτητη εχεμύθεια και στην διαδικασία συλλογής του υλικού.

Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα, όμως για να μπορέσουν να αντιστοιχιστούν οι απαντήσεις του κάθε ατόμου στο ερωτηματολόγιο OCB και στο ερωτηματολόγιο των δημογραφικών καθώς και για να γίνει η αντιστοίχιση μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης μέτρησης του OCB οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν, με βάση συγκεκριμένες οδηγίες που αναγράφονταν πάνω στα ερωτηματολόγια, ένα προσωπικό κωδικό.

Στην δεύτερη φάση της έρευνας, 15 ημέρες μετά, οι συμμετέχοντες ελάμβαναν ένα δεύτερο φάκελο, πανομοιότυπο με τον πρώτο, ο οποίος αυτή την φορά περιείχε μόνο το ερωτηματολόγιο OCB.

Στις περισσότερες από τις εταιρείες που έλαβαν μέρος στην έρευνα η διανομή και η συλλογή του υλικού γινόταν από την ερευνήτρια.

Την πρώτη φορά συμπληρώθηκαν 334 ζεύγη ερωτηματολογίων ενώ την δεύτερη 264 ερωτηματολόγια, στην δεύτερη μέτρηση δηλαδή το ποσοστό επιστροφής ήταν 79%.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετάφραση ερωτηματολογίου

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήσαμε να προσαρμόσουμε στα ελληνικά το ερωτηματολόγιο των Podsakoff et al. (1990). Για την μετάφραση του ψυχομετρικού εργαλείου ακολουθήσαμε μια διαδικασία τριών βημάτων: κατ' αρχάς η κλίμακα μεταφράστηκε στα ελληνικά από έναν ψυχολόγο. Έπειτα με βάση την διαδικασία της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης το ελληνικό ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε ξανά στα αγγλικά από δύο διαφορετικά άτομα με πολύ καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (έναν ψυχολόγο και μια καθηγήτρια αγγλικής γλώσσας). Τελικά, σαν αποτέλεσμα του δεύτερου αυτού βήματος, δύο κριτές έκαναν κάποιες μικρές διορθώσεις και η μετάφραση αξιολογήθηκε ως ικανοποιητική για την γλωσσική της αντιστοιχία.

Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για το αρχικό ερωτηματολόγιο

Προκειμένου να ελέγξουμε την αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων μεταξύ των υποκλίμακων του ερωτηματολογίου (Αλτρουισμός, Ευσυνειδησία, Ομαδικό πνεύμα, Συμμετοχικές αρετές, και Συναδελφική αβρότητα) πριν την διαδικασία προσαρμογής του όπως αυτές προκύπτουν από την ξενόγλωσση έκδοση, υπολογίσαμε τον δείκτη συνάφειας για τις δύο χορηγήσεις στις δυο διαφορετικές χρονικές στιγμές που το χορηγήσαμε.

Επίσης υπολογίσαμε και τον δείκτη συνάφειας μεταξύ των συνολικών τιμών του ερωτηματολογίου για τις δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα

Πίνακας 7

Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για τις υποκλίμακες και το σύνολο του αρχικού ερωτηματολογίου

	Αλτρουισμός	Ευσυνειδησία	Ομαδικό πνεύμα	Συμμετοχικές αρετές	Συναδελφική αβρότητα	Συνολικό OCB
Αξιοπιστία Επαναληπτικών Μετρήσεων	0,62**	0,76**	0,71**	0,74**	0,66**	0,80**

**Στατιστικά σημαντικό στο 1%

Η αξιοπιστία μεταξύ των δύο μετρήσεων τόσο για τις υποκλίμακες όσο και για το σύνολο του ερωτηματολογίου ξεπερνά το .70 που τίθεται ως όριο για την αξιοπιστία των ερωτηματολογίων από τον Kline (2000), με εξαίρεση τις υποκλίμακες του αλτρουισμού και της συναδελφικής αβρότητας οι οποίες έχουν χαμηλότερο δείκτη αξιοπιστίας $\alpha = .66$ και $.62$ αντίστοιχα.

Ανάλυση προτάσεων (item analysis)

Θελήσαμε επίσης να ελέγξουμε κατά πόσο οι προτάσεις έχουν επαρκή σχέση με το σύνολο της υποκλίμακας που ανήκουν, σύμφωνα με την ξενόγλωσση έκδοση του ερωτηματολογίου.

Θελήσαμε δηλαδή να ερευνήσουμε κατά πόσο οι προτάσεις του ερωτηματολογίου έχουν ικανοποιητική σχέση με τις ίδιες υπο-κλίμακες για το ελληνικό ερωτηματολόγιο με τις οποίες έχουν σχέση για την ξενόγλωσση έκδοση.

Για τον σκοπό αυτό διεξάγαμε ανάλυση προτάσεων (Item analysis) για τις πέντε υποκλίμακες του ερωτηματολογίου.

Στους πίνακες 6-17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης.

Τα αποτελέσματα για την υποκλίμακα Αλτρουισμός έχουν ως εξής:

Πίνακας 8

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Αλτρουισμός

α/α	Πρόταση	1	10	13	15	23
1	Βοηθώ άλλους που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	1				
10	Είμαι πάντοτε έτοιμος/η να δώσω ένα χέρι βοήθειας σε αυτούς που είναι γύρω μου	0,481	1			
13	Βοηθώ άλλους που είχαν απουσιάσει	0,277	0,399	1		
15	Με προθυμία βοηθώ άλλους που έχουν προβλήματα που σχετίζονται με την δουλειά	0,147	0,168	0,125	1	
23	Βοηθώ να κατατοπιστούν οι νέοι εργαζόμενοι παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι απαιτούμενο	0,188	0,311	0,333	0,141	1

Πίνακας 9

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Αλτρουισμός

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν σβηστεί η πρόταση
1	Βοηθώ άλλους που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	23,655	22,634	0,339	0,367
10	Είμαι πάντοτε έτοιμος/η να δώσω ένα χέρι βοήθειας σε αυτούς που είναι γύρω μου	23,314	22,528	0,429	0,340
13	Βοηθώ άλλους που είχαν απουσιάσει	23,550	22,974	0,335	0,373
15	Με προθυμία βοηθώ άλλους που έχουν προβλήματα που σχετίζονται με την δουλειά	23,012	11,207	0,205	0,663
23	Βοηθώ να κατατοπιστούν οι νέοι εργαζόμενοι παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι απαιτούμενο	23,125	24,314	0,307	0,399

Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας α για την παραπάνω υποκλίμακα είναι .46. Ο δείκτης αυτός αυξάνει σημαντικά αν αφαιρεθεί η πρόταση 15 όπως παρατηρούμε στον πίνακα 9. Ακόμη, στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η πρόταση αυτή διαφοροποιεί σημαντικά την διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της υποκλίμακας σε σχέση με τις υπόλοιπες προτάσεις, ενώ και η διασπορά της υποκλίμακας μεταβάλλεται σημαντικά αν αφαιρεθεί η πρόταση. Τέλος, όπως παρατηρούμε στον πίνακα 8, η πρόταση 15 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της υποκλίμακας, δεν προσφέρει δηλαδή αρκετά στο συνολικό άθροισμα της υποκλίμακας.

Για τους παραπάνω λόγους κρίθηκε ότι η πρόταση αυτή ότι δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες στο ελληνικό ερωτηματολόγιο και αφαιρέθηκε.

Για την υποκλίμακα της Ευσυνειδησίας η ανάλυση προτάσεων είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 10

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ευσυνειδησία

α/ α	Πρόταση	3	18	21	22	24
3	Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει αναλογία ανάμεσα στη προσφορά έντιμης εργασίας και έντιμης πληρωμής	1				
18	Οι απουσίες από την εργασία μου είναι πολύ χαμηλότερες του μέσου όρου	0,236	1			
21	Δεν κάνω πολλά διαλείμματα	0,124	0,243	1		
22	Υπακούω στους κανόνες και στους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν με παρακολουθεί	0,179	0,356	0,535	1	
24	Είμαι ένας/μια από τους πιο ευσυνειδητους υπαλλήλους	0,156	0,118	0,327	0,400	1

Πίνακας 11

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ευσυνειδησία

α/ α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας " α " αν σβηστεί η πρόταση
3	Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει αναλογία ανάμεσα στη προσφορά έντιμης εργασίας και έντιμης πληρωμής	22,568	14,396	0,247	0,658
18	Οι απουσίες από την εργασία μου είναι πολύ χαμηλότερες του μέσου όρου	22,907	11,928	0,347	0,627
21	Δεν κάνω πολλά διαλείμματα	23,568	10,648	0,473	0,560
22	Υπακούω στους κανόνες και στους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν με παρακολουθεί	23,320	10,843	0,598	0,501
24	Είμαι ένας/μια από τους πιο ευσυνειδητους υπαλλήλους	23,479	12,784	0,368	0,612

Ο δείκτης α της υποκλίμακας Ευσυνειδησία είναι .64. Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες η πρόταση 3 εισάγει διασπορά θορύβου στην υποκλίμακα: ο δείκτης α αυξάνει αν η πρόταση αφαιρεθεί, η διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της υποκλίμακας διαφοροποιείται σημαντικά, όπως και η διασπορά της υποκλίμακας αν σβηστεί η πρόταση, ενώ οι συνάφειες της πρότασης με τις άλλες προτάσεις είναι μικρές.

Για τους λόγους αυτούς επαναυπολογίσαμε, χωρίς την πρόταση 3, τον δείκτη αξιοπιστίας α για την υποκλίμακα Ευσυνειδησία καθώς και τους δείκτες των δύο παραπάνω πινάκων και τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Πίνακας 12

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ευσυνειδησία, μετά την αρχική μετατροπή

α/ α	Πρόταση	18	21	22	24
18	Οι απουσίες από την εργασία μου είναι πολύ χαμηλότερες του μέσου όρου	1			
21	Δεν κάνω πολλά διαλείμματα	0,243	1		
22	Υπακούω στους κανόνες και στους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν με παρακολουθεί	0,356	0,535	1	
24	Είμαι ένας/μία από τους πιο ευσυνείδητους υπαλλήλους	0,118	0,327	0,400	1

Πίνακας 13

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ευσυνειδησία μετά την αρχική μετατροπή

α/ α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας " α " αν σβηστεί η πρόταση
18	Οι απουσίες από την εργασία μου είναι πολύ χαμηλότερες του μέσου όρου	16,515	9,613	0,307	0,682
21	Δεν κάνω πολλά διαλείμματα	17,176	8,013	0,500	0,545
22	Υπακούω στους κανόνες και στους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν με παρακολουθεί	16,928	8,295	0,619	0,470
24	Είμαι ένας/μία από τους πιο ευσυνείδητους υπαλλήλους	17,086	10,157	0,362	0,638

Ο δείκτης αξιοπιστίας α της υποκλίμακας αυξήθηκε σε .66 όμως περαιτέρω μελέτη των δυο παραπάνω πινάκων και των αντίστοιχων δεικτών τους μας οδηγεί στις ακόλουθες παρατηρήσεις: ο δείκτης α αυξάνει αρκετά αν αφαιρεθεί και η πρόταση 18, ενώ ακόμη, αν σβηστεί η πρόταση, διαφοροποιείται και η διορθωμένη συνάφεια πρότασης- συνόλου αλλά

και η διασπορά και ο μέσος όρος της υποκλίμακας. Επίσης η πρόταση 18 έχει χαμηλές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της υποκλίμακας.

Οι παραπάνω λόγοι μας οδήγησαν στην αφαίρεση και αυτής της πρότασης η οποία φαίνεται να μην έχει καλή συσχέτιση για το ελληνικό ερωτηματολόγιο με την υποκλίμακα στην οποία ανήκει για το ξενόγλωσσο.

Για την υποκλίμακα του Ομαδικού Πνεύματος η ανάλυση των προτάσεων είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 14

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ομαδικό Πνεύμα

α/ α	Πρόταση	2	4	7	16	19
2	Είμαι ο αντιπροσωπευτικός τύπος του γκρινιάρη που χρειάζεται συνεχώς φροντίδα	1				
4	Σπαταλώ πολύ ώρα με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα	0,463	1			
7	Εχω την τάση να κάνω τα προβλήματα μεγαλύτερα από ό,τι είναι	0,330	0,343	1		
16	Επικεντρώνομαι πάντοτε στα αρνητικά παρά στην θετική πλευρά των πραγμάτων	0,367	0,296	0,202	1	
19	Πάντοτε βρίσκω λάθη σε αυτά που κάνει η εταιρεία	0,101	0,156	0,131	0,161	1

Πίνακας 15

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ομαδικό Πνεύμα

α/ α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν σβηστεί η πρόταση
2	Είμαι ο αντιπροσωπευτικός τύπος του γκρινιάρη που χρειάζεται συνεχώς φροντίδα	20,967	13,725	0,496	0,522
4	Σπαταλώ πολύ ώρα με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα	20,416	15,198	0,496	0,532
7	Εχω την τάση να κάνω τα προβλήματα μεγαλύτερα από ό,τι είναι	20,706	15,937	0,378	0,586
16	Επικεντρώνομαι πάντοτε στα αρνητικά παρά στην θετική πλευρά των πραγμάτων	21,110	14,819	0,392	0,581
19	Πάντοτε βρίσκω λάθη σε αυτά που κάνει η εταιρεία	21,817	18,365	0,193	0,664

Από τους δύο παραπάνω πίνακες φαίνεται ότι η πρόταση 19 έχει πολύ χαμηλές συσχετίσεις με τις άλλες προτάσεις της υποκλίμακας. Ακόμη η πρόταση αυτή έχει την μικρότερη σύνδεση με την υποκλίμακα: ο δείκτης αξιοπιστίας α για την παραπάνω υποκλίμακα, ο οποίος είναι ίσος με .63, μεγαλώνει αρκετά αν η πρόταση αυτή αφαιρεθεί, η

διασπορά της υποκλίμακας αν σβηστεί η πρόταση αλλάζει πολύ και η διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της υποκλίμακας επίσης διαφοροποιείται αρκετά. Έτσι η πρόταση αυτή αφαιρέθηκε, από την υποκλίμακα Ομαδικό πνεύμα για το ελληνικό ερωτηματολόγιο.

Για την τέταρτη υποκλίμακα, τις Συμμετοχικές Αρετές η ανάλυση των προτάσεων έδειξε τα εξής:

Πίνακας 16

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συμμετοχικές Αρετές

α/α	Πρόταση	6	9	11	12
6	Συμβαδίζω με τις αλλαγές στην εταιρεία	1			
9	Παρευρίσκομαι σε συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές αλλά θεωρούνται σημαντικές	0,209	1		
11	Παρευρίσκομαι σε δραστηριότητες που δεν είναι αναγκαίες αλλά βοηθούν την εικόνα της εταιρείας	0,210	0,338	1	
12	Διαβάζω και είμαι ενήμερος όσον αφορά τις εταιρικές ανακοινώσεις, υπομνήματα και τα συναφή	0,296	0,178	0,407	1

Πίνακας 17

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συμμετοχικές Αρετές

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν σβηστεί η πρόταση
6	Συμβαδίζω με τις αλλαγές στην εταιρεία	15,847	9,637	0,322	0,574
9	Παρευρίσκομαι σε συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές αλλά θεωρούνται σημαντικές	16,066	8,740	0,336	0,569
11	Παρευρίσκομαι σε δραστηριότητες που δεν είναι αναγκαίες αλλά βοηθούν την εικόνα της εταιρείας	16,320	7,534	0,464	0,464
12	Διαβάζω και είμαι ενήμερος όσον αφορά τις εταιρικές ανακοινώσεις, υπομνήματα και τα συναφή	15,961	8,476	0,416	0,507

Για τις προτάσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή την υποκλίμακα του ερωτηματολογίου δεν έγινε καμία αλλαγή. Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για την υποκλίμακα είναι .60. Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας. Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα, ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων-συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας αν διαγραφεί η πρόταση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Τέλος οι πίνακες που αναφέρονται στην ανάλυση των προτάσεων της υποκλίμακας
Συναδελφική Αβρότητα είναι οι ακόλουθοι:

Πίνακας 18

Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συναδελφική Αβρότητα

α/ α	Πρόταση	5	8	14	17	20
5	Προσπαθώ να αποφύγω να δημιουργώ προβλήματα για τους συναδέλφους μου	1				
8	Λαμβάνω υπόψη μου τον αντίκτυπο των πράξεών μου στους συναδέλφους μου	0,284	1			
14	Δεν καταχράμαι τα δικαιώματα άλλων	0,262	0,338	1		
17	Παίρνω μέτρα προσπαθώντας να προλάβω προβλήματα με άλλους εργαζόμενους	0,087	0,190	0,087	1	
20	Είμαι προσεκτικός/η ως προς το πώς η συμπεριφορά μου επηρεάζει την εργασία των υπολοίπων	0,194	0,324	0,253	0,377	1

Πίνακας 19

Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συναδελφική Αβρότητα

α/ α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν σβηστεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν σβηστεί η πρόταση
5	Προσπαθώ να αποφύγω να δημιουργώ προβλήματα για τους συναδέλφους μου	23,440	9,556	0,308	0,581
8	Λαμβάνω υπόψη μου τον αντίκτυπο των πράξεών μου στους συναδέλφους μου	23,769	9,397	0,443	0,506
14	Δεν καταχράμαι τα δικαιώματα άλλων	23,437	9,814	0,356	0,551
17	Παίρνω μέτρα προσπαθώντας να προλάβω προβλήματα με άλλους εργαζόμενους	24,179	10,213	0,265	0,599
20	Είμαι προσεκτικός/η ως προς το πώς η συμπεριφορά μου επηρεάζει την εργασία των υπολοίπων	23,676	9,5948	0,448	0,507

Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και για αυτήν την υποκλίμακα είναι .60. Όπως παρατηρούμε ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας. Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται, όπως και για την προηγούμενη υποκλίμακα, στα ίδια επίπεδα ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας αν διαγραφεί η πρόταση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Για τους λόγους αυτούς δεν κάναμε καμία αλλαγή ούτε σε αυτή την υποκλίμακα.

Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)

Αφού καταλήξαμε με βάση την ανάλυση προτάσεων(item analysis) σε ένα αριθμό προτάσεων που έχει επαρκείς ψυχομετρικές ιδιότητες για το ελληνικό ερωτηματολόγιο, θελήσαμε να ελέγξουμε αν οι προτάσεις αυτές φορτώνουν ικανοποιητικά στους ίδιους παράγοντες για το ελληνικό ερωτηματολόγιο που φορτώνουν και για το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο.

Επίσης θελήσαμε να δούμε αν αναγνωρίζονται και οι πέντε παράγοντες του ερωτηματολογίου στο ελληνικό δείγμα.

Έτσι προχωρήσαμε σε ανάλυση παραγόντων.

Εφαρμόσαμε την ανάλυση αυτή στα ίδια στοιχεία που βασίστηκε και η ανάλυση προτάσεων σύμφωνα με το πρότυπο του Kline (2000) για την κατασκευή πολυπαραγοντικών ερωτηματολογίων για την δομή των οποίων δεν είμαστε βέβαιοι.

Χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο Κυρίων Συνιστωσών(Principal Components).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων είναι τα ακόλουθα:

Κατ' αρχάς ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin για την καταλληλότητα του δείγματός μας για ανάλυση παραγόντων είναι .767, το δείγμα δηλαδή φαίνεται να είναι κατάλληλο για ανάλυση παραγόντων αφού ο δείκτης ξεπερνά το .70.

Στην συνέχεια εξετάστηκε ο πίνακας με το συνολικό ποσοστό που εξηγείται από τις κύριες συνιστώσες:

Πίνακας 20

Συνολικό ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς από τις κύριες συνιστώσες

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,266	21,329	21,329	4,266	21,329	21,329
2	2,117	10,583	31,912	2,117	10,583	31,912
3	1,605	8,027	39,939	1,605	8,027	39,939
4	1,451	7,257	47,197	1,451	7,257	47,197
5	1,125	5,627	52,824	1,125	5,627	52,824
6	0,987	4,936	57,760			
7	0,925	4,627	62,387			
8	0,804	4,021	66,408			
9	0,785	3,924	70,332			
10	0,729	3,645	73,977			
11	0,711	3,555	77,532			
12	0,652	3,262	80,794			
13	0,628	3,141	83,934			
14	0,605	3,027	86,961			
15	0,561	2,804	89,765			
16	0,510	2,549	92,314			
17	0,427	2,137	94,451			
18	0,415	2,076	96,527			
19	0,384	1,918	98,446			
20	0,311	1,554	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από τον προηγούμενο πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν πέντε κύριες συνιστώσες στο ερωτηματολόγιο που προσαρμόζουμε, σύμφωνα με το κριτήριο των Kaiser-Guttman, και ότι το συνολικό ποσοστό της διασποράς που εξηγείται από τις πέντε αυτές συνιστώσες είναι 52,82%.

Σύμφωνα με τον πίνακα δομής των κυρίων συνιστωσών φαίνεται ότι σχεδόν όλες οι μετρήσεις παρουσιάζουν φορτίσεις μεγαλύτερες του .30 για την πρώτη κύρια συνιστώσα ενώ υπάρχουν και πολλές διπλές φορτίσεις ανάμεσα στις κύριες συνιστώσες (Πίνακας 21).

Πίνακας 21

Πίνακας δομής των κυρίων συνιστωσών

	Κύριες συνιστώσες				
	1	2	3	4	5
OCB1	0,411		-0,580		0,328
OCB10	0,591		-0,456		
OCB13	0,499		-0,452		
OCB23	0,600				
OCB2		0,702			
OCB4	0,444	0,589			
OCB7	0,435	0,357			
OCB16		0,460		0,424	
OCB21	0,484			-0,393	0,380
OCB22	0,611			-0,341	
OCB24	0,484				
OCB5	0,349	0,301			
OCB8	0,512				-0,345
OCB14	0,542		-0,313		
OCB17	0,496				-0,363
OCB20	0,614				
OCB6	0,397		0,355		
OCB9	0,358			0,375	-0,473
OCB11	0,324	-0,496		0,564	
OCB12	0,353		0,407	0,447	
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. 5 components extracted.					

*Για λόγους ευκρίνειας του πίνακα έχουμε σβήσει όσες συνάφειες ήταν κάτω του [.30]

Η δομή του ψυχομετρικού εργαλείου δεν είναι ξεκάθαρη, οι συνάφειες των μετρήσεων φαίνεται ότι πρέπει να μεγιστοποιηθούν για κάθε κύρια συνιστώσα. Για τον λόγο αυτό προχωρήσαμε σε περιστροφή των αξόνων.

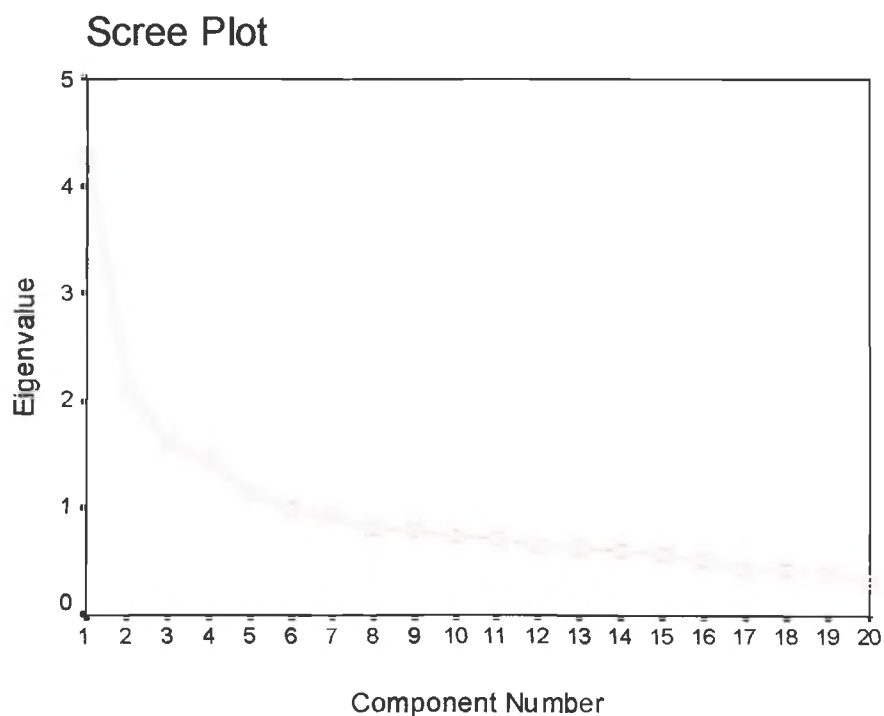
Προκειμένου να αποφασίσουμε ότι όντως ο σωστός αριθμός παραγόντων του ερωτηματολογίου είναι πέντε, κατασκευάσαμε και το διάγραμμα ιδιοτιμών (scree plot) (Διάγραμμα 1).

Επισκόπηση αυτού του διαγράμματος δείχνει ότι το σημείο τομής όπου η γραμμή του διαγράμματος αλλάζει κλίση βρίσκεται στον πέμπτο παράγοντα και άρα πέντε παράγοντες θα πρέπει να περιστραφούν.

Παρά ταύτα, επειδή το scree plot ενέχει υποκειμενικές εκτιμήσεις για τον ορθότερο αριθμό των παραγόντων που θα πρέπει να περιστραφούν υπολογίσαμε και τον δείκτη καταλληλότητας χ^2 (χ^2 goodness of fit test) μέσω της μεθόδου μεγίστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood method) προκειμένου να περιστρέψουμε τον αριθμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων (Kline, 1999).

Ο δείκτης χ^2 ήταν για πέντε παράγοντες 169,760(df 100) και ήταν στατιστικά σημαντικός στο 1%.

Εφόσον και το scree plot αλλά και το χ^2 test συμφωνούν ως προς τον αριθμό των πέντε παραγόντων για περιστροφή των αξόνων, επιλέξαμε να περιστρέψουμε πέντε παράγοντες.



Διάγραμμα 1
Διάγραμμα Ιδιοτιμών.

Εκτελέσαμε ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων με την μέθοδο varimax, επειδή θέλαμε οι παράγοντες που θα προκύψουν να είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα αυτής της περιστροφής παρουσιάζονται στον πίνακα 22.

Πίνακας 22

Πίνακας δομής των παραγόντων μετά την περιστροφή των αξόνων

		Παράγοντες				
		1	2	3	4	5
OCB1				0,810		
OCB10				0,724		
OCB13				0,594	0,305	
OCB23	0,434				0,373	
OCB2			0,788			
OCB4			0,693			
OCB7			0,561			
OCB16			0,656			
OCB21	0,787					
OCB22	0,795					
OCB24	0,615					
OCB5					0,477	
OCB8					0,604	
OCB14			0,333	0,553		
OCB17	0,306				0,563	
OCB20	0,349				0,548	
OCB6						0,539
OCB9					0,380	0,626
OCB11				0,330		0,714
OCB12						0,661
Extraction Method: Principal Component Analysis...						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

*Για λόγους ευκρίνειας του πίνακα έχουμε σβήσει όσες συνάψεις ήταν κάτω του |.30|

Στον παραπάνω πίνακα σημειώνονται με έντονους χαρακτήρες οι προτάσεις που φορτώνουν σε κάθε παράγοντα.

Από τα αποτελέσματα αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η δομή του ελληνικού ερωτηματολογίου είναι σχεδόν όμοια με την δομή του ξενόγλωσσου.

Οι προτάσεις για τους παράγοντες του Ομαδικού πνεύματος (παράγοντας 2 στον πίνακα 22), και των Συμμετοχικών Αρετών (παράγοντας 5 στον πίνακα 22) φορτώνουν ικανοποιητικά στον παράγοντα που ανήκουν τόσο για το ελληνικό όσο και για το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο.

Αλλαγές υπάρχουν για τον παράγοντα του Αλτρουισμού (παράγοντας 3 στον πίνακα 22) στον οποίο φορτώνουν οι προτάσεις 1, 10, 13 οι οποίες κανονικά ανήκουν σε αυτόν τον

παράγοντα αλλά και η πρόταση 14 από τον παράγοντα της Συναδελφικής αβρότητας (παράγοντας 4 στον πίνακα 22) του ξενόγλωσσου εργαλείου.

Η πρόταση 23 που ανήκει στο ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο στον παράγοντα του Αλτρουισμού για το ελληνικό ερωτηματολόγιο βρέθηκε ότι φορτώνει στον παράγοντα της Ευσυνειδησίας(παράγοντας 1 στον πίνακα 22), ο οποίος εκτός αυτής της πρότασης διατηρεί και τις υπόλοιπες προτάσεις που ανήκουν σε αυτόν.

Έτσι μετά την παραγοντική ανάλυση οι παράγοντες του ελληνικού ερωτηματολογίου με τις προτάσεις που μετρούν τον κάθε παράγοντα διαμορφώνονται ως εξής:

1. Αλτρουισμός: περιέχει τις προτάσεις 1,10,13,14
2. Ευσυνειδησία: μετράται από τις προτάσεις 21,22,23,24
3. Συναδελφική αβρότητα: αποτελείται από τις προτάσεις 5,8,17,20
4. Ομαδικό πνεύμα : σε αυτόν τον παράγοντα φορτώνουν οι προτάσεις 2,4,7,16
5. Συμμετοχικές αρετές: ο παράγοντας περιγράφεται από τις προτάσεις 6,9,11,12

Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για το προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο

Για το ψυχομετρικό εργαλείο μέτρησης του OCB, όπως προκύπτει από την ανάλυση προτάσεων και την ανάλυση παραγόντων και το οποίο φαίνεται ότι ταιριάζει καλύτερα στο ελληνικό δείγμα, θελήσαμε να βρούμε τον δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για κάθε μια από τις παραπάνω υποκλίμακες

Πίνακας 23

Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των πέντε υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου Organizational Citizenship Behavior

	Αλtruισμός	Ευσυνειδησία	Ομαδικό πνεύμα	Συμμετοχικές αρετές	Συναδελφική αβρότητα
Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας	0,69	0,70	0,66	0,60	0,55

Ακόμη η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων όπως πλέον διαμορφώνεται για τις υποκλίμακες και το σύνολο του ερωτηματολογίου μετά την ανάλυση προτάσεων και την παραγοντική ανάλυση είναι ως εξής

Πίνακας 24

Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων για τις υποκλίμακες και το σύνολο του προσαρμοσμένου ερωτηματολογίου

	Αλtruισμός	Ευσυνειδησία	Ομαδικό πνεύμα	Συμμετοχικές αρετές	Συναδελφική αβρότητα	Συνολικό OCB
Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων	0,79**	0,70**	0,70**	0,74**	0,60**	0,78**

** Στατιστικά σημαντικό στο 1%

**Εννοιολογική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου: Αποκλίνουσα
εγκυρότητα των υποκλιμάκων του και Ομοιογένεια της συνολικής
κλίμακας**

Επίσης θελήσαμε να ελέγξουμε και την αποκλίνουσα εγκυρότητα των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου καθώς και την ομοιογένεια της συνολικής κλίμακας. Για τον σκοπό αυτό υπολογίσαμε τις συνάφειες των υποκλιμάκων μεταξύ τους και τις συνάφειές τους με το σύνολο του ερωτηματολογίου

Πίνακας 25

Συνάφειες των υποκλιμάκων μεταξύ τους και με το σύνολο του ερωτηματολογίου

	N	Μέσοι όροι	Τυπική Απόκλιση	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Αλτρουισμός	334	5,79	0,87	1					
2. Ευσυνειδησία	334	5,64	0,91	0,32**	1				
3. Ομαδικό πνεύμα	334	5,45	1,07	0,21**	0,14*	1			
4. Συμμετοχικές αρετές	334	5,35	0,91	0,23**	0,32**	0,16**	1		
5. Συναδελφική αβρότητα	334	5,86	0,78	0,41**	0,42**	0,28**	0,22**	1	
6. Συνολικό OCB	334	5,62	0,58	0,66**	0,68**	0,58**	0,58**	0,70**	1

* Στατιστικά σημαντικό στο 5%

** Στατιστικά σημαντικό στο 1%

Οι συνάφειες μεταξύ των υποκλιμάκων κυμαίνονται όπως φαίνεται από τον πιο πάνω πίνακα από 0.14 έως 0.42 και είναι στατιστικά σημαντικές στο 1% εκτός από την συνάφεια ομαδικού πνεύματος- ευσυνειδησίας η οποία είναι στατιστικά σημαντική στο 5%. Οι μεγαλύτερες συνάφειες είναι αυτές μεταξύ της ευσυνειδησίας και της συναδελφικής αβρότητας (.42 $p < 0,01$) και μεταξύ του αλτρουισμού και της συναδελφικής αβρότητας (.41 $p < 0,01$).

Οι συνάφειες μεταξύ των υποκλιμάκων και του συνόλου κυμαίνονται από .58 ($p < 0,01$) για την υποκλίμακα του Ομαδικού Πνεύματος και των Συμμετοχικών Αρετών έως .70 ($p < 0,01$) για την υποκλίμακα της Συναδελφικής Αβρότητας. Υψηλή συνάφεια με το σύνολο της κλίμακας εκτός της συναδελφικής αβρότητας έχουν και η ευσυνειδησία .68 ($p < 0,01$) και ο αλτρουισμός .66 ($p < 0,01$).

Συσχετίσεις του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Τέλος θελήσαμε να δούμε κατά πόσο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία συσχετίζονται τόσο με τις υποκλίμακες της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο όσο και με την συνολική του μέτρηση, όπως αυτά προέκυψαν μετά από την προσπάθεια προσαρμογής τους για το ελληνικό δείγμα.

Οι συνάφειες οι οποίες βρέθηκαν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα³:

Πίνακας 26

Συνάφειες δημογραφικών στοιχείων και εργασιακών στοιχείων με τις υποκλίμακες του OCB και με την συνολική του μέτρηση

	Αλtruισμός	Ευσυνειδησία	Ομαδικό πνεύμα	Συμμετοχικές αρετές	Συναδελφική αβρότητα	Συνολικό OCB
Ηλικία	0,03	0,30**	0,05	0,17**	0,07	0,19*
Φύλο	-0,17**	-0,08	0,06	0,02	-0,05	-0,06
Οικογενειακή κατάσταση	0,08	0,21	0,07	0,14	0,06	0,14
Παιδιά	-0,24	-0,19**	-0,04	-0,11*	-0,06	-0,13*
Χωριό	0,07	-0,04	0,11*	-0,02	0,04	0,05
Χρόνια σε χωριό	0,25	0,25	0,11	0,03	0,18	0,26
Πριν πόσα χρόνια σε χωριό	-0,13	0,23	0,07	0,27	0,26	0,19
Κωμόπολη	-0,02	-0,02	-0,07	0,01	-0,06	-0,05
Χρόνια σε κωμόπολη	0,05	-0,06	0,30	0,14	-0,04	0,17
Πριν πόσα χρόνια σε κωμόπολη	0,09	0,32*	0,04	0,04	-0,12	0,14
Πόλη	0,10	0,06	0,08	0,07	0,15**	0,14**
Χρόνια σε πόλη	-0,11	-0,10	-0,25	-0,09	0,00	-0,18
Πριν πόσα χρόνια σε πόλη	0,12	0,21	-0,04	0,16	0,02	0,14
Χρόνια σε μεγαλούπολη	0,78	0,24**	0,12*	0,18**	0,14**	0,24**
Μόρφωση	-0,09	-0,11	0,1	-0,06	-0,07	-0,03
Επίπεδο ιεραρχίας	-0,84	0,18**	0,03	0,06	-0,04	0,07
Είδος σύμβασης εργασίας	0,02	0,06	0,09	0,08	0,05	0,03
Επιλεγμένη σύμβαση εργασίας	0,10	0,00	0,12	0,04	0,09	-0,01
Δυνατότητα σύμβασης απεριόριστου χρόνου	0,16	0,07	0,11	0,04	0,01	0,13
Μισθός	-0,16	0,09	0,02	0,06	-0,07	0,01
Χρόνια στην εταιρεία	0,03	0,26**	-0,05	0,04	0,04	0,01
Χρόνια στην θέση εργασίας	0,01	0,19**	0,13*	0,05	0,03	0,01
Είδος εταιρείας	0,25	0,38	0,30	0,26	0,32	0,31

* Στατιστικά σημαντική συνάφεια στο 5%

** Στατιστικά σημαντική συνάφεια στο 1%

³ Αναλυτικά, για τον υπολογισμό της συσχέτισης μεταξύ των υποκλιμάκων και του συνόλου της κλίμακας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι εξής δείκτες συνάφειας: α) ο δείκτης Spearman rho(r_s) για τις συσχετίσεις με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το επίπεδο ιεραρχίας, τον μισθό, τα χρόνια στην εταιρεία και τα χρόνια στην θέση εργασίας, β) ο δείκτης ήτα(η) για τις συσχετίσεις με την οικογενειακή κατάσταση, το είδος της σύμβασης εργασίας και το είδος της εταιρείας γ) ο δείκτης Point-Biserial(r_{pb}) για τις συσχετίσεις με το φύλο, την ύπαρξη παιδιών στην οικογένεια, το αν έχουν ζήσει οι συμμετέχοντες σε χωριό, κωμόπολη και πόλη, την επιλεγμένη σύμβαση εργασίας και την δυνατότητα σύμβασης απεριόριστου χρόνου εργασίας και δ) ο δείκτης Pearson r για τις συσχετίσεις με τα χρόνια που έχουν ζήσει οι συμμετέχοντες σε χωριό, κωμόπολη, πόλη και μεγαλούπολη και το πριν πόσα χρόνια ζούσαν οι συμμετέχοντες σε χωριό, κωμόπολη και πόλη.

Συμπεράσματα

Οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο(Organizational Citizenship Behaviors), αποτελούν ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ανά τον κόσμο για τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Οι συμπεριφορές αυτές αναφέρονται σε συνεισφορές του εργαζομένου προσανατολισμένες στο να συντηρούν και να επαυξάνουν το περιβάλλον εργασίας, μέσα στο οποίο υφίσταται η παραγωγικότητα σε σχέση με το συγκεκριμένο καθήκον.

Από την έως τώρα ερευνητική εργασία στο θέμα φαίνεται ότι τα OCB's έχουν σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού, αλλά και ότι συνδέονται με πολλές σημαντικές εργασιακές μεταβλητές για το άτομο, συντελούν στην συνολική αξιολόγησή του και παίζουν ρόλο στην εξέλιξή του στην εταιρεία που εργάζεται.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάσαμε την θεωρητική βάση, δομή και έννοια του OCB, διεξάγαμε μια διερευνητική μελέτη αυτής της έννοιας και των πιθανών συσχετίσεών της με ορισμένα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, και προσαρμόσαμε την κλίμακα των Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) στην ελληνική γλώσσα.

Συσχετίσεις της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Οι συσχετίσεις των υποκλιμάκων του OCB καθώς και του συνόλου της έννοιάς του με τα δημογραφικά στοιχεία ήταν γενικά ασθενείς (0,01 έως 0,32) αν και μερικές από αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές(πίνακας 26). Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταλήξει όλες οι έρευνες που έχουν επιχειρήσει μια σύνδεση του OCB με δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω. Γενικά αν και το μέγεθος των συσχετίσεων είναι μικρό, και άρα η πρακτική τους χρησιμότητα είναι περιορισμένη, επιλέξαμε να συζητήσουμε αυτές τις δημογραφικές μεταβλητές για τις οποίες ο δείκτης συσχέτισης υπερβαίνει το 0,17 και είναι στατιστικώς σημαντικές.

Ο αλτρουισμός φαίνεται ότι συσχετίζεται με το φύλο και συγκεκριμένα φαίνεται ότι οι γυναίκες εργαζόμενες επιδεικνύουν περισσότερες συμπεριφορές αλτρουισμού απ' ότι οι άνδρες. Σε παρόμοια συμπεράσματα, όπως αναφέρουν οι Pratto, Stallworth, Sidanius και Siers(1997), έχουν φτάσει και οι Erez, Borochoy και Mannheim (1989) οι οποίοι βρήκαν ότι οι νέες γυναίκες έδιναν μεγαλύτερη αξία στον αλτρουισμό και τις δημοκρατικές διαδικασίες απ' ότι οι νέοι άνδρες αλλά και ο Tittle(1982) που βρήκε ότι το να βοηθά κανείς τους άλλους μέσω της εργασίας ήταν πιο σημαντικό για τα κορίτσια παρά για τα αγόρια στις ΗΠΑ, καθώς

και ο Pryor(1983) που βρήκε ότι η βοήθεια προς τους άλλους συνδεόταν περισσότερο με τις αξίες επίτευξης για τα κορίτσια απ' ότι για τα αγόρια. Οι ίδιοι ερευνητές (Pratto, Stallworth, Sidanius & Siers, 1997) αναφέρουν και τα αποτελέσματα άλλων ερευνών σε διευθυντικά στελέχη (Chusmir & Parker, 1991. McCarrey, Edwards & Jones, 1978. Parker & Chusmir, 1990), έρευνες που έδειξαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες, ανεξαρτήτως της ιεραρχικής βαθμίδας στην οποία βρίσκονται, επιδίδονται περισσότερο σε συμπεριφορές βοήθειας προς τους συναδέλφους τους.

Η υποκλίμακα Ευσυνειδησία φαίνεται ότι έχει τις περισσότερες συσχετίσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Έτσι, συσχετίζεται με την ύπαρξη παιδιών στην οικογένεια του εργαζομένου, κάτι το οποίο έχει βρεθεί και από τους Organ και Lingl (1995). Φαίνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν οικογένεια επιδίδονται περισσότερο σε συμπεριφορές που δείχνουν ευσυνειδησία απ' ότι οι χωρίς οικογένεια συνάδελφοί τους.

Επίσης φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του αστικού περιβάλλοντος και της επίδειξης των συμπεριφορών OCB. Το αστικό περιβάλλον συσχετίζεται με την Ευσυνειδησία, τις Συμμετοχικές Αρετές καθώς και με την συνολική μέτρηση του OCB. Ακόμη η Ευσυνειδησία συσχετίζεται με το πόσα χρόνια πριν ζούσε ο εργαζόμενος σε ημιαστικό περιβάλλον. Όσο περισσότερα χρόνια ζουν τα άτομα σε μεγαλούπολη και όσο περισσότερα χρόνια πριν έχουν μετακομίσει από το ημιαστικό περιβάλλον στο οποίο ζούσαν τόσο περισσότερο επιδεικνύουν συμπεριφορές OCB. Για το ελληνικό δείγμα φαίνεται να ισχύει ότι το αστικό περιβάλλον περισσότερο από το αγροτικό επηρεάζει θετικά, αν και σε μικρό βαθμό, την εμφάνιση συμπεριφορών OCB, σε αντίθεση με τα ευρήματα των Smith et al. (1983). Και για τις δύο έρευνες όμως, την παρούσα και την έρευνα των Smith et al. (1983), οι συσχετίσεις κυμαίνονται στα ίδια ασθενή επίπεδα. Άλλωστε όπως έχει βρεθεί και από τους Γεώργα, Χριστακοπούλου, Μυλωνά και Schwartz (1992) ο τόπος κατοικίας(αστικό ή επαρχιακό περιβάλλον) φαίνεται ότι έχει μικρή επιρροή στην διαμόρφωση των ψυχολογικών ιδιοτήτων και ιδιαίτερα των αξιών των ελλήνων. Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με προσοχή γιατί το δείγμα της έρευνας αυτής περιελάμβανε περισσότερα άτομα που είχαν εμπειρία από αστικό περιβάλλον από ότι άτομα που είχαν εμπειρία από αγροτικό ή ημιαστικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό είναι δυνατό να συνετέλεσε στο ότι βρέθηκε σχέση μεταξύ του αστικού περιβάλλοντος και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο. Υπάρχει πιθανότητα αν το δείγμα περιελάμβανε περισσότερα άτομα που είχαν εμπειρία από αγροτικό ή ημιαστικό περιβάλλον να είχαμε διαφορετικά αποτελέσματα.

Το επίπεδο ιεραρχίας φαίνεται ότι επίσης συσχετίζεται με την ευσυνειδησία για τους έλληνες εργαζομένους. Όσο πιο υψηλόβαθμη είναι η θέση του εργαζομένου στον οργανισμό τόσο πιο πολύ ο εργαζόμενος προβαίνει σε συμπεριφορές ευσυνειδησίας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί και με τις διαπιστώσεις των Organ (1997), Borman et al. (1993) και Conway

(1999) σύμφωνα με τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται να παρουσιάζουν περισσότερες συμπεριφορές OCB's γιατί η φύση της εργασίας τους είναι τέτοια ώστε να περιλαμβάνει περισσότερες συμπεριφορές προσανατολισμένες στο περιβάλλον.

Τα χρόνια που εργάζεται κάποιος στην εταιρεία και τα χρόνια που εργάζεται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας συσχετίζονται με την Ευσυνειδησία. Όσο περισσότερο αυξάνει το χρονικό διάστημα που βρίσκεται κάποιος σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή/ και σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό τόσο περισσότερο επιδεικνύει ευσυνείδητες συμπεριφορές. Σε παρόμοια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και οι Smith et al. (1983) οι οποίοι βρήκαν ότι τα χρόνια που εργάζεται κάποιος στον οργανισμό έχουν σχέση με την ευσυνειδησία καθώς και οι Skarlicki και Latham (1996) οι οποίοι βρήκαν ότι τα χρόνια που ανήκει κάποιος σε ένα σωματείο έχουν σχέση με την επίδειξη Οργανωτικών Συμπεριφορών σε σχέση με το Πλαίσιο. Η σχέση αυτή, σύμφωνα με τον Strauss, όπως αναφέρεται από τους Skarlicki και Latham (1996) μπορεί να ισχύει γιατί τα άτομα που εργάζονται περισσότερο καιρό σε μια θέση εργασίας ή σε μια εταιρεία έχουν επενδύσει και περισσότερο σε αυτή και έτσι προβαίνουν και πιο πολύ σε ευσυνείδητες συμπεριφορές.

Η ηλικία συσχετίζεται με την υποκλίμακα Συμμετοχικές Αρετές, την υποκλίμακα της Ευσυνειδησίας καθώς και την συνολική μέτρηση του OCB. Παρόμοιες συσχετίσεις έχουν βρεθεί από τους Bettencourt et al. (2001). Φαίνεται ότι όσο περισσότερο μεγαλώνει ο εργαζόμενος σε ηλικία τόσο περισσότερο εμπλέκεται σε διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την ενεργό και υπεύθυνη συμμετοχή του στην πολιτική του οργανισμού στον οποίο εργάζεται αλλά και τις Ευσυνείδητες συμπεριφορές.

Τέλος το είδος της σύμβασης εργασίας υπό την οποία εργάζεται το άτομο, το αν αποτελεί επιλογή του ατόμου να προσφέρει τις υπηρεσίες του υπό αυτή την σύμβαση εργασίας και η δυνατότητα να υπογράψει στο μέλλον ο μερικής απασχόλησης εργαζόμενος σύμβαση εργασίας απεριορίστου χρόνου δεν φαίνεται να συσχετίζονται με την επίδειξη συμπεριφορών OCB για τους έλληνες εργαζομένους. Οι θεωρητικές υποθέσεις των Organ και Paine (2000) δεν φαίνεται να επαληθεύονται, τουλάχιστον για το ελληνικό δείγμα των εργαζομένων. Το ίδιο ισχύει και για το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων το οποίο επίσης δεν φαίνεται να έχει σχέση με την επίδειξη συμπεριφορών OCB για το ελληνικό δείγμα των εργαζομένων. Σε παρόμοια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και οι Skarlicki και Latham (1996) οι οποίοι δεν βρήκαν συσχετίσεις ανάμεσα στο είδος σύμβασης εργασίας (προσωρινή ή απεριορίστου χρόνου) και στις συμπεριφορές OCB όπως επίσης δεν βρήκαν συσχετίσεις και μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του OCB των εργαζομένων.

Συνοπτικά φαίνεται λοιπόν ότι εκείνες οι μεταβλητές των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών που έχουν σχέση με την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο είναι οι μεταβλητές της ηλικίας, του φύλου, της ύπαρξης παιδιών στην οικογένεια του εργαζόμενου, του ημιαστικού ή αστικού περιβάλλοντος, της ιεραρχικής θέσης

στον οργανισμό, του χρόνου που εργάζεται κάποιος για τον οργανισμό και του χρόνου που εργάζεται κάποιος στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής συμφωνούν με τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν γίνει σε άλλες χώρες ανά τον κόσμο, τόσο ως προς την φύση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών υπό εξέταση, όσο και ως προς το σθένος της σχέσης αυτής.

Οι ψυχομετρικές ιδιότητες της ελληνικής κλίμακας Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο(Organizational Citizenship Behavior)

Η κλίμακα του OCB των Podsakoff et al. (1990) στην προσαρμοσμένη της μορφή στα ελληνικά, φαίνεται ότι έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες.

Η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων της, τόσο για το σύνολο της κλίμακας, όσο και για τις υποκλίμακες ξεχωριστά, είναι καλή, αφού για το σύνολο της κλίμακας ο συντελεστής συσχέτισης r είναι .78 και για τις υποκλίμακες κυμαίνεται από .70-.79, με εξαίρεση την υποκλίμακα της συναδελφικής αβρότητας(r .60). Η υποκλίμακα αυτή φαίνεται να υστερεί των υπολοίπων στην σταθερότητα με την οποία μετρά, αλλά ωστόσο η αξιοπιστία της κινείται σε αποδεκτά πλαίσια(πίνακας 24). Επίσης, η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων της υποκλίμακας του αλτρουισμού, η οποία ήταν .62 πριν την διαδικασία της ανάλυσης προτάσεων και της ανάλυσης παραγόντων, αυξήθηκε σημαντικά φτάνοντας μετά το τέλος της διαδικασίας σε .79. Γενικότερα η κλίμακα, τόσο στο σύνολό της όσο και για τις υποκλίμακες της, με εξαίρεση την υποκλίμακα της συναδελφικής αβρότητας, φαίνεται ότι πληροί το όριο του .70 που θέτει ο Kline σαν ένα ελάχιστο επίπεδο για την αξιοπιστία των νέων ερωτηματολογίων.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου είναι επίσης καλή. Οι υποκλίμακες του φαίνεται ότι έχουν επαρκή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας με εξαίρεση και πάλι την κλίμακα της συναδελφικής αβρότητας, η οποία έχει κάπως χαμηλότερο δείκτη αξιοπιστίας(πίνακας 23).

Επίσης η ελληνική κλίμακα OCB παρουσιάζει ενδείξεις καλής εννοιολογικής εγκυρότητας.

Οι υποκλίμακες του ψυχομετρικού εργαλείου έχουν καλή αποκλίνουσα εγκυρότητα, όπως φαίνεται από τον πίνακα 25. Οι συνάφειες των υποκλιμάκων μεταξύ τους είναι μικρές προς μέτριες, και είναι στατιστικά σημαντικές: οι κλίμακες αυτές φαίνεται ότι μετρούν διαφορετικές έννοιες αλλά έχουν ταυτόχρονα και ένα ποσοστό αλληλοεπικάλυψης, πράγμα ζητούμενο αφού είναι όλες μέρος ενός ευρύτερου εννοιολογικού πλαισίου. Μάλιστα οι

συνάφειες αυτές μεταξύ των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου είναι χαμηλότερες από εκείνες που αναφέρονται από τους Podsakoff et al. (1990), Moorman (1991), Mackenzie et al. (1991) οι οποίοι χρησιμοποίησαν την ξενόγλωσση έκδοση της κλίμακας μέτρησης του OCB που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα. Αυτό δείχνει, όπως αναφέρουν και οι Moorman et al. (1995) σχολιάζοντας τις ψυχομετρικές ιδιότητες της κλίμακας του OCB που χρησιμοποίησαν στην δική τους έρευνα, ότι η ελληνική κλίμακα διαχωρίζει καλύτερα από την ξενόγλωσση κλίμακα τις διαστάσεις του OCB.

Ταυτόχρονα, οι υποκλίμακες του ελληνικού ερωτηματολογίου φαίνεται ότι έχουν και επαρκή συνάφεια με την συνολική κλίμακα του OCB (πίνακας 25): η κλίμακα στο σύνολό της φαίνεται ότι παρουσιάζει επαρκή ομοιογένεια, αφού οι υποκλίμακες της συσχετίζονται με το συνολικό εννοιολογικό κατασκεύασμα σε ικανοποιητικό βαθμό (οι συνάφειες των υποκλιμάκων και του συνολικού OCB κυμαίνονται μεταξύ του .58 και του .70). Φαίνεται έτσι ότι όλες συνεισφέρουν ικανοποιητικά στην μέτρηση της ευρύτερης έννοιας του συνολικού OCB.

Έτσι, η ελληνική κλίμακα Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο παρουσιάζει τόσο στο σύνολό της όσο και για τις υποκλίμακες της καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, με καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Η δομή της ελληνικής κλίμακας Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο

Εκτός των καλών ψυχομετρικών ιδιοτήτων της κλίμακας Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο, στο ελληνικό δείγμα αναγνωρίστηκαν και οι πέντε παράγοντες του ξενόγλωσσου ερωτηματολογίου. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώθηκε ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο (OCB), φαίνεται να ισχύει και για το ελληνικό δείγμα, όπως και για τα δείγματα από την Αυστραλία, την Ιαπωνία, το Hong Kong και την Αμερική (Lam, Hui & Law, 1999).

Σε γενικές γραμμές οι διαφοροποιήσεις μεταξύ του ξενόγλωσσου ερωτηματολογίου και του ελληνικού ερωτηματολογίου δεν ήταν μεγάλες.

Ωστόσο οι προτάσεις του ξενόγλωσσου ερωτηματολογίου δεν ομαδοποιήθηκαν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο και για τα δύο ερωτηματολόγια.

Συγκεκριμένα στον παράγοντα της ευσυνειδησίας, εκτός των προτάσεων που κανονικά ομαδοποιούνται σε αυτόν, φόρτωσε και η πρόταση «Βοηθώ να κατατοπιστούν οι νέοι εργαζόμενοι παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι απαιτούμενο», από τον παράγοντα του αλτρουισμού. Για τους έλληνες εργαζομένους φαίνεται ότι αυτή η συμπεριφορά αντιστοιχεί

σε συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με την επίδειξη ευσυνειδητής συμπεριφοράς` είναι δηλαδή θέμα ευσυνειδησίας να κατατοπίσουν τους νέους συναδέλφους τους στα καινούργια τους καθήκοντα και όχι μια συμπεριφορά βοήθειας προς τους συναδέλφους τους, όπως είναι για τους αμερικανούς εργαζόμενους.

Σύμφωνα με την θεωρητική περιγραφή των παραγόντων του OCB από τον Organ, (1988) οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν ευσυνειδησία δεν έχουν ως στόχο τους να βοηθήσουν ένα συγκεκριμένο άτομο` μπορεί μάλιστα να μην έχουν ως στόχο τους να ωφεληθούν ούτε ένα συγκεκριμένο αποδέκτη είτε αυτός είναι μια ομάδα, ένα τμήμα του οργανισμού ή ολόκληρος ο οργανισμός. Η συμπεριφορά τους σε αυτή την περίπτωση έχει να κάνει περισσότερο με ένα κώδικα σωστής εργασιακής συμπεριφοράς ή κανόνες για το πώς θα πρέπει το άτομο να συμπεριφέρεται σε διάφορες καταστάσεις.

Υπό αυτή την έννοια είναι κατανοητό ότι η δήλωση που έχει να κάνει με το να βοηθά κανείς να κατατοπιστούν στην εργασία τους οι νέοι εργαζόμενοι, μπορεί να ειπωθεί από τους έλληνες εργαζομένους σαν μέρος ενός κώδικα σωστής εργασιακής συμπεριφοράς ή συμπεριφοράς που ωφελεί το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον και όχι σαν βοήθεια ή οποία να έχει ως αποδέκτη της το συγκεκριμένο άτομο που είναι νέο στην εταιρεία.

Ο παράγων του αλτρουισμού, εκτός των προτάσεων που ανήκουν σε αυτόν σύμφωνα με το ξενόγλωσσο ψυχομετρικό εργαλείο, περιέχει για το ελληνικό δείγμα και την πρόταση «Δεν καταχρώμαι τα δικαιώματα άλλων», από τον παράγοντα της συναδελφικής αβρότητας.

Όπως αναφέρουν οι Lam, Hui και Law (1999) υπάρχουν –ητικοί και –ημικοί παράγοντες της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο(OCB), παράγοντες που φαίνεται να είναι παγκόσμιοι και άλλοι που φαίνεται να καθορίζονται από την κουλτούρα του κάθε λαού. Μάλιστα στους –ημικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που καθορίζονται από την κουλτούρα του κάθε λαού, κατατάσσουν και τον παράγοντα της Συναδελφικής Αβρότητας.

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι για τους έλληνες οι –ημικοί παράγοντες του OCB είναι κατ'αρχάς η συναδελφική αβρότητα, παράγων που βρέθηκε να εξαρτάται από την κουλτούρα της χώρας και από τους παραπάνω ερευνητές. Εκτός όμως αυτού – ημικοί παράγοντες φαίνεται ότι είναι και η Ευσυνειδησία και ο Αλτρουισμός, για τους έλληνες.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι «αρετές» αυτές έχουν κεντρική σημασία για τους έλληνες.

Ήδη από το 1973 οι Βασιλείου και Βασιλείου, όπως αναφέρει ο Γεώργας (1990) είχαν διερευνήσει μεταξύ των άλλων και την σημασία που έχουν για τους έλληνες έννοιες όπως η ευσυνειδησία, η ευγένεια, η βοήθεια προς τον άλλο, έννοιες μάλιστα που ομαδοποιούνταν υπό τον όρο «φιλότιμο», όρος και έννοια η οποία υπάρχει μοναδικά στην ελληνική κουλτούρα. Οι έννοιες αυτές είχαν μεγάλη σημασία στην λειτουργικότητα και την διατήρηση της εσω- ομάδας, του κύκλου των δικών μας ανθρώπων. Είναι δηλαδή έννοιες οι οποίες έχουν να κάνουν με μια συλλογική κουλτούρα και άρα με ένα συλλογικό τρόπο σκέψης και δράσης.

Μια κουλτούρα όμως χαρακτηρίζεται ως συλλογική ή ατομικιστική επειδή η πλειονοψηφία των ατόμων που ανήκουν σε αυτή έχουν τον αντίστοιχο τρόπο σκέψης και δράσης (Hui & Triandis, 1986).

Αυτό που ενδεχομένως να έχει σημασία για την σχέση μεταξύ του OCB και της ατομικιστικής ή συλλογικής κουλτούρας είναι οι ατομικές διαφορές των εργαζομένων ως προς αυτές τις διαστάσεις.

Οι Moorman και Blakely, (1995) μελέτησαν ακριβώς αυτό το θέμα και βρήκαν ότι οι παράγοντες του ερωτηματολογίου τους που ήταν αντίστοιχοι με τους παράγοντες του Αλτρουισμού και της Συναδελφικής Αβρότητας πράγματι έχουν σχέση με τις συλλογικές αξίες των εργαζομένων.

Σε αντίστοιχο συμπέρασμα έχει φτάσει και ο Earley, (1989) ο οποίος βρήκε ότι τα άτομα που προέρχονται από συλλογική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν τρόπους να βοηθήσουν την ομάδα να προοδεύσει, ακόμη και αν αυτή η βοήθεια δεν πρόκειται να αποβεί σε άμεσο προσωπικό τους όφελος.

Ίσως οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο να είναι ένας τύπος εργασιακής συμπεριφοράς που θα επέλεγαν τα άτομα από συλλογικές κουλτούρες, γιατί είναι συμπεριφορές που βοηθούν την ομάδα ακόμη και αν κάτι τέτοιο δεν ζητείται άμεσα.

Είναι όμως η σύγχρονη Ελλάδα μια χώρα που διέπεται από συλλογική κουλτούρα; Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην διατήρηση της ακεράιης δομής της εσωομάδας μέσω της λειτουργικής αξίας των αρετών της ευγένειας, της βοήθειας για τα μέλη της και της ευσυνειδησίας, από την έμφαση που δίνεται στις ατομικιστικού τύπου αξίες. Αξίες δηλαδή που έχουν να κάνουν με την επίτευξη της προσωπικής ευχαρίστησης του ατόμου καθώς και την προσπάθειά του να ζήσει μια συναρπαστική και πολυποικίλη ζωή (Triandis, 1994).

Ο Hofstede, (1980), όπως αναφέρεται από τους Triandis, McCusker και Hui (1990), βρήκε ότι ένα σημαντικό μέρος των χωρών ανά τον κόσμο που θεωρούνταν ως συλλογικές είχαν αλλάξει την κουλτούρα τους οδηγούμενες περισσότερο προς το άκρο του ατομισμού και ότι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες για την στροφή αυτή ήταν η οικονομική ευημερία των κρατών αυτών, μετρημένη ως το Εθνικό Ακαθάριστο Προϊόν. Η οικονομική ευημερία του κράτους σύμφωνα με τον ερευνητή οδηγεί και σε οικονομική ανεξαρτησία των ατόμων από τις εσωομάδες τους, ενώ συνδέεται και με την ύπαρξη μικρών οικογενειών με μικρό αριθμό παιδιών, τα οποία ανατρέφονται κυρίως με βάση ατομικιστικές αξίες. Ακόμη η μετοίκηση από την επαρχία σε μεγάλες πόλεις και η απασχόληση των ατόμων σε εργασίες οι οποίες είναι ανεξάρτητες για το κάθε μέλος της οικογένειας συντελούν στην μείωση της αλληλεξάρτησης των ατόμων από την εσωομάδα τους και συνάμα στην αύξηση των ατομικιστικών αξιών.

Η Ελλάδα έχει γνωρίσει αρκετά μεγάλη οικονομική ανάπτυξη από την δεκαετία του 1970, που έγινε η έρευνα των Βασιλείου και Βασιλείου, όπως αναφέρεται από τον Γεώργα

(1990) έως σήμερα και θα περίμενε κανείς να υπάρχει μια αλλαγή στην κουλτούρα της σύμφωνα με τα ευρήματα του Hofstede (1980) από το άκρο της συλλογικής κουλτούρας προς το άκρο της ατομικιστικής κουλτούρας. Πράγματι οι Triandis et al. (1990) βρήκαν ότι οι έλληνες φοιτητές έχουν στραφεί περισσότερο προς το άκρο του ατομικισμού και μάλιστα βρήκε ότι ανάμεσα σε δείγματα φοιτητών από την Αμερική, την Χαβάη, το Hong Kong, και την Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας το ελληνικό δείγμα φοιτητών κατείχε μια από τις πρώτες θέσεις σε ατομικιστικές αξίες.

Βέβαια, όπως παρατηρούν οι ερευνητές, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ως προς τον τρόπο που ορίζουμε τον ατομικισμό και την συλλογικότητα στις διαφορετικές χώρες του κόσμου. Όπως αναφέρουν η συλλογικότητα μπορεί να πάρει την μορφή της υποταγής στην εσωομάδα νοώντας ως εσωομάδα την στενή ομάδα της οικογένειας, ή της υποταγής σε εσωομάδες που μπορεί να είναι τόσο ευρείες ώστε να περιλαμβάνουν ολόκληρο το έθνος, όπως συμβαίνει στην Ιαπωνία. Επίσης ο ατομικισμός μπορεί να πάρει την μορφή της επιδίωξης μόνο προσωπικών στόχων, με σκοπό την επίτευξη της καθαρά ατομικής ικανοποίησης, αλλά και την μορφή της ενασχόλησης με αφηρημένες έννοιες, όπως το συλλογικό συμφέρον. Άτομα που βρίσκονται σε έναν μεσαίο βαθμό ανάμεσα στο δίπολο του ατομισμού και της συλλογικότητας μπορεί να απασχολούνται με έννοιες όπως η κοινότητα ή ο οργανισμός και να δρουν με τρόπους πιο κοινωνικά υπεύθυνους από ότι άτομα που λειτουργούν μέσα στα στενά όρια της συλλογικής κουλτούρας, η οποία μάλιστα, μπορεί να εξαντλήσει τις δυνάμεις τους στο να δρουν με τρόπους «σωστούς» σύμφωνα με τα πρότυπα της συχνά πολύ απαιτητικής εσωομάδας τους. Εκείνοι που έχουν μια πιο ατομικιστική κουλτούρα μπορούν να επενδύουν λίγο περισσότερο στην ευρύτερη ομάδα, με την μορφή ίσως του οργανισμού ή της ευρύτερης ομάδας εργασίας στον εργασιακό χώρο, και λιγότερο στην εσωομάδα τους, την ομάδα των δικών τους ανθρώπων.

Είναι δυνατό οι παραπάνω διαπιστώσεις να αντανακλώνται και στα ευρήματα αυτής της έρευνας.

Η Ευσυνειδησία βρέθηκε να είναι ένας παράγων με ιδιαιτερότητες για το ελληνικό δείγμα, περιέχοντας έναν συνδυασμό προτάσεων με μικρές διαφοροποιήσεις από την ξενόγλωσση έκδοση αλλά και συνάμα ένα συνδυασμό ο οποίος έστω και ελάχιστα είναι μοναδικός για την Ελλάδα. Οι συμπεριφορές της Ευσυνειδησίας όμως είναι και εκείνες οι συμπεριφορές της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο οι οποίες έχουν ως στόχο τους την αφηρημένη και συνολική ομάδα του οργανισμού και όχι τα συγκεκριμένα άτομα. Παράλληλα ο Αλτρουισμός και η Συναδελφική Αβρότητα, δύο συμπεριφορές που έχουν ως στόχο τους τα άτομα και όχι πια το ευρύτερο σύνολο, αποκτούν ένα ιδιαίτερο νόημα για τους έλληνες εργαζομένους, αφού και σε αυτές παρουσιάζονται μικρές διαφορές στο συνδυασμό των προτάσεων που περιέχουν σε σχέση με το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο.

Έτσι υφίστανται διαφορές για τους έλληνες εργαζόμενους τόσο ως προς τις Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με την ευρύτερη ομάδα όσο και με τα συγκεκριμένα άτομα.

Ίσως οι διαφορές αυτές να αντανakλούν τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο ο έλληνας εργαζόμενος ορίζει τις σχέσεις του τόσο με την ευρύτερη ομάδα στην οποία ανήκει όσο και με τα άτομα γύρω. Με τον τρόπο αυτό, μέσω των δηλώσεών του για την εργασιακή του συμπεριφορά σε σχέση με τους δύο αυτούς άξονες, των ατόμων και της ομάδας, ο έλληνας εργαζόμενος ίσως να καθρεφτίζει και το ιδιαίτερο σημείο στο οποίο βρίσκεται σήμερα στο συνεχές που εκτείνεται από την διάσταση του ατομισμού έως την συλλογικότητα.

Περιορισμοί

Ένας περιορισμός της έρευνας αυτής είναι ότι κατά την διαδικασία της ανάλυσης προτάσεων χρειάστηκε να αφαιρέσουμε τέσσερις προτάσεις οι οποίες δεν φάνηκε να έχουν ικανοποιητική συνάφεια με τις υποκλίμακες στις οποίες ανήκουν για το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο.

Εκτός από το ότι οι διαφορές ανάμεσα στα δύο ερωτηματολόγια μπορεί να είναι πολιτιστικές είναι δυνατό να υπάρχουν και άλλοι λόγοι που οδήγησαν στην αφαίρεση αυτών των προτάσεων από την ελληνική κλίμακα του OCB.

Έτσι αν και το δείγμα της έρευνας αυτής ήταν ικανό ωστόσο υπάρχει η πιθανότητα αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο να μας έδινε πιο πολλές πληροφορίες για τις υπό μελέτη συμπεριφορές. Επίσης το δείγμα αυτό δεν ήταν επιλεγμένο με τα αυστηρά κριτήρια της θεωρίας της τυχαίας δειγματοληψίας.

Τέλος, αν και λάβαμε όλα τα απαραίτητα μέτρα κατά την διαδικασία της μετάφρασης ώστε να διασφαλιστεί η γλωσσική αντιστοιχία των δύο ερωτηματολογίων, είναι δυνατό να υπάρχουν ατέλειες οι οποίες να είχαν ως αποτέλεσμα να χρειαστεί να αφαιρεθούν οι συγκεκριμένες προτάσεις από το ελληνικό ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα αυτή είχε διερευνητικό χαρακτήρα και σίγουρα χρειάζεται επαλήθευση των αποτελεσμάτων της για τους έλληνες εργαζόμενους, ώστε να διαπιστωθεί αν όντως οι διαφορές ανάμεσα στα δυο ψυχομετρικά εργαλεία είναι αποτέλεσμα των πολιτιστικών διαφορών ή οφείλονται σε κάποιο από τους παραπάνω λόγους.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι το δείγμα της έρευνας όπως ήδη προαναφέρθηκε, δεν ήταν επιλεγμένο σύμφωνα με τις αρχές της τυχαίας δειγματοληψίας και όλα τα χαρακτηριστικά των ατόμων που περιλήφθηκαν δεν αντιπροσωπεύονταν ισάζια. Για παράδειγμα υπήρχαν περισσότερα άτομα στο δείγμα που είχαν εμπειρία μόνο από αστικό περιβάλλον απ' ότι άτομα που είχαν εμπειρία και από αγροτικό και ημιαστικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό είναι δυνατό να αντανakλάται στις στατιστικές συσχετίσεις που

βρέθηκαν μεταξύ του αστικού περιβάλλοντος και των Οργανωτικών Συμπεριφορών σε σχέση με το Πλαίσιο.

Μελλοντικές έρευνες

Από την συζήτηση των αποτελεσμάτων και τους περιορισμούς της έρευνας αυτής μπορεί κανείς να συνάγει ότι μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα στο OCB θα είχε ως στόχο της την μελέτη των αξιών της ατομικότητας και της συλλογικότητας των ελλήνων εργαζομένων τόσο στην επαρχία όσο και στην Αθήνα σε σχέση με την επίδειξη εκ μέρους τους συμπεριφορών OCB. Οι έλληνες εργαζόμενοι του σήμερα κλίνουν προς το άκρο του ατομισμού ή της συλλογικότητας και πως μπορούν να περιγραφούν με βάση αυτές τις αξίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν πράγματι σχέση για τους έλληνες εργαζόμενους με τις συμπεριφορές OCB και ποια είναι αυτή; Η μήπως τελικά οι συμπεριφορές αυτές δεν έχουν σχέση τόσο με τις ατομικές αξίες των εργαζομένων αλλά υπάρχει σχέση μεταξύ των OCB's και της κουλτούρας του οργανισμού, ως πολιτική και φιλοσοφία σκέψης και δράσης του; Σύμφωνα με την τυπολογία του Sechrest (1977), όπως αναφέρεται από τους Gieri και Dowling (1995) εφόσον έχει ήδη γίνει μια πρώτη μελέτη της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο και έχει βελτιωθεί το -ημικό περιεχόμενο της κλίμακας που χρησιμοποιείται, το επόμενο βήμα είναι να δούμε ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας- της εθνικής η/και του οργανισμού- τα οποία συνδέονται με την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο, ώστε να είναι δυνατή η περαιτέρω εκλέπτυνση της έννοιας αυτής.

Πέρα από αυτό η οικονομία των ελληνικών επιχειρήσεων και σε πιο γενικό και αφαιρετικό επίπεδο η οικονομία της Ελλάδας παίζει αυτή την στιγμή ένα ηγετικό ρόλο στα Βαλκάνια. Βρίσκεται όμως συνάμα και στα πρόθυρα της ένωσής της με τις οικονομίες άλλων πιο αναπτυγμένων χωρών της Ευρώπης, μιας εποχής κρίσιμης για την οικονομία της.

Δεδομένων λοιπόν των ευρημάτων σύμφωνα με τα οποία οι Οργανωτικές Συμπεριφορές σε σχέση με το Πλαίσιο βοηθούν στην συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, θα ήταν σημαντικό να μελετήσουμε κατά πόσο κάτι τέτοιο ισχύει και για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να μπορέσουμε να εκμεταλλευτούμε στα επόμενα χρόνια τυχόν θετικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού ύπαρξης OCB's σε έναν οργανισμό και της αύξησης της συνολικής αποδοτικότητάς του. Εάν βρεθεί ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ τους τότε μια στρατηγική αύξησης των συμπεριφορών OCB's από τους εργαζομένους στον οργανισμό θα σήμαινε και αύξηση της αποδοτικότητάς του, χωρίς να χρειαστεί άλλη παρέμβαση η οποία ίσως και να σήμαινε μεγάλες οικονομικές δαπάνες για

την εταιρεία, όπως για παράδειγμα αλλαγές στον τεχνικό πυρήνα της με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών που θα βελτίωναν την συνολική απόδοση του οργανισμού.

Τέλος, μια ακόμη πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη για την Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο, σε ατομικό επίπεδο αυτή τη φορά, είναι να δούμε κατά πόσο αυτή η συμπεριφορά παίζει πράγματι ρόλο στην συνολική απόδοση του έλληνα εργαζομένου αλλά και στις αξιολογήσεις του από τους προϊσταμένους του καθώς και στις προτάσεις που αυτοί κάνουν για την άνοδο του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρείας. Παίζουν ρόλο τέτοιου είδους συμπεριφορές του εργαζομένου στην θετικότερη αξιολόγησή του από τους προϊσταμένους του, ή είναι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο στην Ελλάδα την θετική αξιολόγηση από τους προϊσταμένους; Και αν υπάρχουν άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο ποιοι είναι αυτοί;

Συμπερασματικά, το μοντέλο των πέντε παραγόντων της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο, φαίνεται να ισχύει για τους έλληνες εργαζομένους: τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα μπόρεσαν να διακρίνουν επαρκώς τους πέντε παράγοντες της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο μεταξύ τους.

Επίσης το προσαρμοσμένο στα ελληνικά ψυχομετρικό εργαλείο έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, αφού παρουσιάζει καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Θα ήταν λοιπόν ενδιαφέρουσα περαιτέρω ερευνητική εργασία με βάση τόσο το ερευνητικό αυτό εργαλείο όσο και με την έννοια της Οργανωτικής Συμπεριφοράς σε σχέση με το Πλαίσιο.

Έτσι θα είναι δυνατή και η επαλήθευση των αποτελεσμάτων αυτής της διερευνητικής εργασίας.

Βιβλιογραφία

1. Allen, T.D. & Rush, M.C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 247-260.
2. Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
3. Aryee, S. & Chay, Y.W. (2001). Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 154-160.
4. Αλεξόπουλος, Δ.Σ. (1998). *Ψυχομετρία: Σχεδιασμός Τεστ και Ανάλυση Ερωτήσεων*. Τόμ. 1. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
6. Barrick, M.R., Mount, M.K. & Srauss, J.R. (1993). Contentiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715- 722.
7. Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4) 587-595.
8. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.
9. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection* (p. 71- 98). San Francisco, CA: Jossey- Bass.

10. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
11. Borman, W.C., White, L.A. & Dorsey, D.W. (1995). Effects on Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 168-177
12. Bridges, W. (1994, September 19). The End of the Job. *Fortune*, 62-74.
13. Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
14. Chen, X.P., Hui, C. & Sego, D.J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
15. Cohen, R.J. (1997). *A Student's Guide to Psychological Testing*. Mountain View, CA: Mayfield.
16. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 2 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
17. Conway, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3-13.
18. Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunnelling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317- 372.
19. Γεώργας, Δ. (1990). Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμ. Α'. Στάσεις-Αντίληψη του Προσώπου-Στερεότυπα- Επιθετικότητα- Δυναδικές Σχέσεις και Επικοινωνία. Αθήνα.
20. Γεώργας, Δ., Χριστακοπούλου, Σ., Μυλωνάς, Κ. & Schwartz, S. (1992). Καθολικές Αξίες: Ελληνική Πραγματικότητα. *Ψυχολογικά Θέματα*, 5(1), 7-25.
21. De Gieri, H. & Dowling, P.J. (1995). Cross- Cultural Issues in Organizational Behavior. In: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Psychology* (Vol. 2) (p. 127- 145). Wiley: Great Britain.

22. Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. U.S.A.: Harcourt Brace Jovanovich.
23. Earley, P.C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A comparison of the United States and People's Republic of China. *Administrative Sciences Quarterly*, 34, 565-581.
24. Ευκλείδη, Α. & Κάντας, Α. (1999). Γλωσσάρι. *Ψυχολογία*, 6 (1), 104-109.
25. Findley, H.M., Giles, W.F. & Mossholder, K.W. (2000). Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships with Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 634-640.
26. George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling Good – Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
27. George, J.M. & Jones, G.R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
28. George, J.M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 299-307.
29. Goodman, S.A. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
30. Griffin, M.A., Neal, A. & Neal, M. (2000). The Performance and Contextual to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 517-533.
31. Harris, M.B. (1995). *Basic Statistics For Behavioral Science Research*. U.S.A: Allyn & Bacon.
32. Hough, L.M. (1992). The Big Five Personality Variables- Construct Confusion: Description versus Prediction. *Human Performance*, 5,(1& 2), 139-155.
33. Howell, D.C. (1997). *Statistical Methods for Psychology*. (4th ed.). U.S.A.: Duxbury Press.

34. Hui, C., Lam, S.S.K. & Law, K.S. (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 822-828.
35. Hui, C., Organ, D.W. & Crooker, K. (1994). Time Pressure, Type A Behavior, and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study and an Experiment. *Psychological reports*, 75, 199- 208.
36. Hui, C.H. & Triandis, H.C. (1986). Individualism- Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 17, 225-248.
37. Janda, L.H. (1998). *Psychological Testing: Theory and Applications*. U.S.A.: Allyn and Bacon.
38. Johns, G. (1998). The Nature of Work, the Context of Organizational Behaviour, and the Application of Industrial- Organizational Psychology. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 149- 157.
39. Jones, G.R. & George, J.M. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10 (2), 153-170.
40. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*(2nd ed.).New York: Wiley.
41. Kidwell, R.E. Jr. & Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.
42. Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L. & Muller, K.G. (1988). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. U.S.A.: PWS-KENT.
43. Kline P. (2000). *Handbook of Psychological Testing*. (2nd ed.). Great Britain, London: Routledge.
44. Kline, P. (1999). *An Easy Guide to Factor Analysis*. (2nd ed.). Great Britain, London: Routledge.
45. Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinations of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

46. Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
47. Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμ. 1. *Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία* (2^η έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
48. Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμ. 2. *Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
49. Lam, S.S.K., Hui, C. & Law, K.S. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 594-601.
50. MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
51. Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Paine, J.B. (1999). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4) 396-410.
52. Maslyn, J.M. & Fedor, D.B. (1998). Perceptions of Politics. Does Measuring Different Foci Matter? *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 645-653.
53. Mcfarlane-Shore, L. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774- 780.
54. Millward, L.J. & Brewerton, P.M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty- First Century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61.
55. Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
56. Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

57. Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
58. Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
59. Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
60. Organ, D.W. & Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.
61. Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
62. Organ, D.W. & Paine, J.B. (1999). A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.
63. Organ, D.W. & Paine, J.B. (2000). Contingent and Marginal Employment, Commitment and Discretionary Contributions. *Research in the Sociology of Work*, 9, 253-270.
64. Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-801.
65. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
66. Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
67. Orr, J.M., Sackett, P.R. & Mercer, M. (1989). The Role of Prescribed and Nonprescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 34-40.

68. Penner, L.A., Midili, A.R. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10 (2), 111-131
69. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
70. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
71. Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
72. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Feeter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
73. Pratto, F., Stallworth, L.M., Sidanius, J. & Siers, B. (1997). The Gender Gap in Occupational Role Attainment: A Social Dominance Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1) 37-53.
74. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμ. Α'. Αθήνα.
75. Rifkin, J. (1996). *Το Τέλος της Εργασίας και το Μέλλον της*. (μτφ. Γ. Κοβαλένκο). Αθήνα: Νέα Σύνορα-Αιβάνη (έτος πρωτότυπης έκδοσης 1995).
76. Robinson, S.L. & Wolfe-Morrison, E. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
77. Rogelberg, S.G., Luong, A., Sederburg, M.E. & Cristol, D.S. (2000). Employee Attitude Surveys: Examining the Attitudes of Noncompliant Employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 284-293.
78. Rust, J. & Golombok S. (1999). *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment*. (2nd ed.). Great Britain, London: Routledge.

79. Schneider, R. & Hough, L.M. (1995). Personality and Industrial Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 75-131.
80. Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
81. Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
82. Siegel, S. & Castellan, N.J. (1998). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill Inc.
83. Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation In the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.
84. Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 161-169.
85. Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
86. Stalikas, A. & Fitopoulos, L. (1998). The Translation and Standardization of the MBTI Into the Greek Language. *Journal of Psychological Type*, 46, 13-21.
87. Tiffin, J. & McCormick, E.J. (1965). *Industrial Psychology*. (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
88. Townsend, J., Phillips, J.S. & Elkins, T.J. (2000). Employee Retaliation: The Neglected Consequence of Poor Leader-Member Exchange Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (4), 457-463.
89. Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. (1990). Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5), 1006-1020.

90. Van de Vijver & J.R., Hambleton, R.K. (1996). Translating Tests: Some Practical Guidelines. *European Psychologist*, 1 (2), 89-99.
91. Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks J.M. (1995). Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). In: Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol.17) (p. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
92. Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. & Cross, T.C.(2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535.
93. Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
94. Werner, J.M. (1994). Decisions That Make a Difference: Examining the Impact of In-Role and Extra-role Behaviors on Supervisory Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 98-107.
95. Williams, L.J. & Anderson S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601- 617.
96. Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth, S.R. & McMahan, G.C. (1993). Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 374-381.

Παράρτημα

Κωδικός

Ερωτηματολόγιο

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να περιγράψει τους τρόπους με τους οποίους συμπεριφέρονται και αντιδρούν τα άτομα σε διάφορες καταστάσεις στον χώρο εργασίας τους.

Στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις αφού το κάθε άτομο ενεργεί με τον δικό του μοναδικό τρόπο. Για τον λόγο αυτό είναι ουσιαστικό να απαντήσετε με ειλικρίνεια σ' όλες τις ερωτήσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε αποκλειστικά και μόνο με γνώμονα την δική σας άποψη και συμπεριφορά και να αποφύγετε να συζητήσετε τις απαντήσεις σας με κάποιον άλλο κατά την διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Για κάθε πρόταση που ακολουθεί υπάρχουν 7 διαφορετικές πιθανές απαντήσεις. Σημειώστε με κύκλο τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την επιλογή σας.

Π.χ.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1. Μου αρέσει να βλέπω τηλεόραση το βράδυ	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ απόλυτα με αυτή την διαπίστωση
2. Πηγαίνω συχνά στο θέατρο	1	2	3	4	5	6	7	Μάλλον διαφωνώ με αυτή την διαπίστωση

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συνεργασία σας.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μέλλον διαφωνώ	Όχι διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μέλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Βοηθώ άλλους που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
2. Είμαι ο αντιπροσωπευτικός τύπος του γκρινιάρη που χρειάζεται συνεχώς φροντίδα	1	2	3	4	5	6	7
3. Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει αναλογία ανάμεσα στη προσφορά έντιμης εργασίας και έντιμης πληρωμής	1	2	3	4	5	6	7
4. Σπαταλώ πολύ ώρα με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα	1	2	3	4	5	6	7
5. Προσπαθώ να αποφύγω να δημιουργώ προβλήματα για τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
6. Συμβαδίζω με τις αλλαγές στην εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
7. Έχω την τάση να κάνω τα προβλήματα μεγαλύτερα από ότι είναι	1	2	3	4	5	6	7
8. Λαμβάνω υπόψη μου τον αντίκτυπο των πράξεών μου στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6	7
9. Παρευρίσκομαι σε συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές αλλά θεωρούνται σημαντικές	1	2	3	4	5	6	7
10. Είμαι πάντοτε έτοιμος/η να δώσω ένα χέρι βοήθειας σε αυτούς που είναι γύρω μου	1	2	3	4	5	6	7
11. Παρευρίσκομαι σε δραστηριότητες που δεν είναι αναγκαίες αλλά βοηθούν την εικόνα της εταιρείας	1	2	3	4	5	6	7
12. Διαβάζω και είμαι ενήμερος όσον αφορά τις εταιρικές ανακοινώσεις, υπομνήματα και τα συναφή	1	2	3	4	5	6	7

	Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Μέλλον διαφωνώ Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ Μέλλον συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα						
13. Βοηθώ άλλους που είχαν απουσιάσει	1	2	3	4	5	6	7
14. Δεν καταχρώμαι τα δικαιώματα άλλων	1	2	3	4	5	6	7
15. Με προθυμία βοηθώ άλλους που έχουν προβλήματα που σχετίζονται με την δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
16. Επικεντρώνομαι πάντοτε στα αρνητικά παρά στην θετική πλευρά των πραγμάτων	1	2	3	4	5	6	7
17. Παίρνω μέτρα προσπαθώντας να προλάβω προβλήματα με άλλους εργαζόμενους	1	2	3	4	5	6	7
18. Οι απουσίες από την εργασία μου είναι πολύ χαμηλότερες του μέσου όρου	1	2	3	4	5	6	7
19. Πάντοτε βρίσκω λάθη σε αυτά που κάνει η εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
20. Είμαι προσεκτικός/η ως προς το πώς η συμπεριφορά μου επηρεάζει την εργασία των υπολοίπων	1	2	3	4	5	6	7
21. Δεν κάνω πολλά διαλείμματα	1	2	3	4	5	6	7
22. Υπακούω στους κανόνες και στους κανονισμούς της εταιρείας ακόμη και όταν κανείς δεν με παρακολουθεί	1	2	3	4	5	6	7
23. Βοηθώ να κατατοπιστούν οι νέοι εργαζόμενοι παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι απαιτούμενο	1	2	3	4	5	6	7
24. Είμαι ένας/μια από τους πιο ευσυνείδητους υπαλλήλους	1	2	3	4	5	6	7

Δημογραφικά στοιχεία

Θα εκτιμούσαμε ιδιαίτερα αν απαντούσατε στις παρακάτω ερωτήσεις. Οι πληροφορίες που δίνετε θεωρούνται απόλυτα εμπιστευτικές. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αφορούν στο σύνολο των συμμετεχόντων και τα συλλεγόμενα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν *μόνο* για ερευνητικούς σκοπούς καθώς και για την προαγωγή της γνώσης μέσα στα πλαίσια της πανεπιστημιακής κοινότητας

1. Ηλικία

- | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 1) Κάτω των 20 ετών | ☐ | 2) 20-29 ετών | ☐ | 3) 30-39 ετών | ☐ |
| 4) 40-49 ετών | ☐ | 5) 50-59 ετών | ☐ | 6) 60 ή παραπάνω | ☐ |

2. Φύλο

- | | | | |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1) Γυναίκα | ☐ | 2) Άνδρας | ☐ |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

3. Οικογενειακή Κατάσταση

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1) Άγαμος | ☐ |
| 2) Έγγαμος | ☐ |
| 3) Διαζευμένος/η | ☐ |
| 4) Χήρος/α | ☐ |

4. Έχετε παιδιά

- | | | | |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1) Ναι | ☐ | 2) Όχι | ☐ |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

5. Έχετε ζήσει σε:

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------|--------------|--------------|
| 1) Χωριό (έως 1000 κατοίκους) | ☐ | Για.....χρόνια | Από το 19... | έως το |
| 2) Κομόπολη(από 1.000- 10.000) | ☐ | Για.....χρόνια | Από το 19... | έως το |
| 3) Πόλη (από 10.000-1.000.000) | ☐ | Για.....χρόνια | Από το 19... | έως το |
| 4) Μεγαλούπολη(άνω του 1.000.000) | ☐ | Για.....χρόνια | Από το 19... | έως το |

6. Ποιο είναι το μαρματικό σας επίπεδο; (σημειώστε μόνο το ανώτατο επίπεδο σπουδών που έχετε πετύχει)

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1) Απόφοιτος Δημοτικού | ☐ | 5) Απόφοιτος Ανώτατης Σχολής | ☐ |
| 2) Απόφοιτος Γυμνασίου | ☐ | 6) Μεταπτυχιακός Τίτλος | ☐ |
| 3) Απόφοιτος Λυκείου | ☐ | 7) Διδακτορικό Δίπλωμα | ☐ |
| 4) Απόφοιτος Ανώτερης Σχολής | ☐ | 8) Άλλο(παρακαλώ σημειώστε): | |

7. Σε ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων ανήκετε;

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| 1) Άτομα που μόνο διοικούνται χωρίς να διοικούν | ☐ | 3) Άτομα που διοικούνται και διοικούν προσωπικό <u>που ανήκει</u> στο management(διαχείριση) της εταιρείας | ☐ |
| 2) Άτομα που διοικούνται και διοικούν προσωπικό <u>που δεν ανήκει</u> στο management(διαχείριση) της εταιρείας | ☐ | 4) Άτομα που μόνο διοικούν | ☐ |

8. Είδος:

- | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1) Υπάλληλος με σύμβαση εργασίας απεριορίστης χρονικής διάρκειας | ☐ | 3) Υπάλληλος μερικής απασχόλησης | ☐ |
| 2) Υπάλληλος με σύμβαση περιορισμένης χρονικής διάρκειας ή σύμβαση έργου | ☐ | | |

9. Το κερπιδάκι εργασιών καθεστώς καυκάσι επιλέγει τους:

- 1) Ναι ☐ 2) Όχι ☐

10. Εάν είστε καλλιεργητής με σύμβαση παραπομπής χρονικής διάρκειας με σύμβαση άμεσης ή καλλιεργητής μερικής παραπομπής, σας δίνεται η δυνατότητα να γίνει στο μέλλον καλλιεργητής με σύμβαση σταθερής παραπομπής χρονικής διάρκειας;

- 1) Ναι ☐ 2) Όχι ☐

11. Σε ποια κατηγορία μεγέθους καλλιεργητικό βρίσκεστε (μετράει τις χρονικές μονάδες)

- 1) Κάτω από 200 χιλιάδες ☐ 2) 200-300 χιλιάδες ☐ 3) 300-400 χιλιάδες ☐ 4) 400-500 χιλιάδες ☐ 5) 500-600 χιλιάδες ☐
6) 600 χιλιάδες και πάνω ☐

12. Πόσα είναι τα χρόνια που εργάζεστε στην τρέχουσα εργασία;

- 1) Λιγότερο από 6 μήνες ☐ 2) 6 μήνες με 1 χρόνο ☐ 3) 1 με 2 χρόνια ☐ 4) 2 με 4 χρόνια ☐ 5) 4 με 6 χρόνια ☐ 6) 6 με 10 χρόνια ☐ 7) 10 με 15 χρόνια ☐
8) Παραπάνω από 15 χρόνια ☐

13. Πόσα είναι τα χρόνια που έχετε εργασία στην τρέχουσα θέση;

- 1) Λιγότερο από 6 μήνες ☐ 2) 6 μήνες με 1 χρόνο ☐ 3) 1 με 2 χρόνια ☐ 4) 2 με 4 χρόνια ☐ 5) 4 με 6 χρόνια ☐ 6) 6 με 8 χρόνια ☐ 7) Παραπάνω από 8 χρόνια ☐

14. Ποιος εργασιολογός στην τρέχουσα εργασία;

- 1) Ασφαλιστική Εταιρεία ☐ 2) Πληροφορική ☐
3) Βιομηχανία ☐ 4) Πωλήσεις ☐
5) Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ☐ 6) Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ☐
7) Έρευνα Αγοράς ☐ 8) Τράπεζα ☐
9) Κατασκευαστική Εταιρεία ☐ 10) Υπηρεσίες Υγείας ☐
11) Λογιστικές Υπηρεσίες ☐ 12) Φαρμακευτική Εταιρεία ☐
13) Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης/ Εκδόσεις ☐ 14) Άλλο (παρακαλώ σημειώστε): ☐

Εάν δεν υπάρχουν παρατηρήσεις συμπληρώστε την κεντρική σας κάρτα ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Ο κωδικός αυτός θα αποτελέσει τον:

1. Το αρχικό γράμμα του ονόματός σας: Π.χ. Α(Ανδρέας, Άννα)
2. Το αρχικό γράμμα της οδού που μένετε: Π.χ. Μ(Μαρίνου Αντύπα)
3. Τον μήνα της γεννήσεώς σας: Π.χ. 06(Ιούνιος)
4. Το αρχικό γράμμα του ονόματος της μητέρας σας: Π.χ. Β(Βασιλική)

Κωδικός





ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ
ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΘΕΟΛΟΓΙΑΣ
ΕΚΔΟΣΗ

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ
ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΘΕΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΚΔΟΣΗ

